BARLOVENTO COMUNICACIÓN

CONSULTORÍA AUDIOVISUAL Y DIGITAL

ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA TELEVISIVA - AUDIOVISUAL

2025

INFORME SUJETO A CAMBIOS

(se actualizará el 2 de enero 2026 con los datos de audiencia a 31 de diciembre)

Cronología Anual de la Industria de la Televisión

2010: Acelerada transformación del modelo de negocio de la industria televisiva–audiovisual. Primer año de televisión digital.

2011: Continúa la profunda transformación del modelo de negocio televisivo–audiovisual. Comienza el reajuste del mercado.

2012: El mercado televisivo se concentra con récord de consumo en un contexto de crisis publicitaria.

2013: La industria televisiva-audiovisual, un sector castigado y con grandes incertidumbres, donde se consolida la concentración.

2014: La inversión publicitaria se recupera tras años de recesión, con predominio de Mediaset y Atresmedia, la debilidad e interrogantes de la TV Pública, el cierre de nueve canales y la toma de posición de Telefónica en la TV de pago.

2015: Crece la inversión publicitaria manteniéndose la fortaleza de los dos grandes grupos privados y aumentando el consumo de la oferta de TV de pago**.**

2016: Por tercer año continúa la recuperación de la inversión publicitaria, a la vez que la TV de Pago registra récord de consumo y las empresas de "streaming" apuestan por el mercado español y desciende por cuarto año el consumo de TV por persona y día.

2017: La inversión publicitaria, el nutriente económico esencial de la televisión en abierto, se frena, mientras que el consumo convencional crece, se mantiene la fortaleza de las grandes cadenas privadas y la TV de Pago acrecienta su relevancia en el ecosistema audiovisual español.

2018: La inversión publicitaria no crece, desciende el consumo tradicional en lineal y se incrementa la suscripción a los servicios de "streaming".

2019: Se mantienen las incertidumbres en el ecosistema audiovisual español: desciende la inversión publicitaria y el consumo televisivo tradicional.

2020: Fortaleza de la televisión y del ecosistema audiovisual en un contexto de excepcional incertidumbre social y económica por la Covid 19: "el año de las pantallas".

2021: El consumo de tv lineal desciende mientras aumenta el visionado híbrido audiovisual al tiempo que la inversión publicitaria televisiva crecerá el 10,0 % en el año del "metaverso".

2022: La industria audiovisual en un contexto global de compleja volatilidad: menor consumo televisivo tradicional desde 1992 y descenso de la inversión publicitaria mientras la televisión de pago tradicional se consolida. OTT´s, redes sociales, tecnológicas, telecos y grandes corporaciones del entretenimiento adecúan sus modelos de negocio en un contexto de incertidumbre.

2023: El consumo de contenidos audiovisuales en el "televisor" goza de buena salud en un contexto geopolítico mundial pleno de inestabilidad e interrogantes con el protagonismo excepcional de la inteligencia artificial.

2024: El mayor consumo audiovisual y digital de la historia en un ejercicio presidido por la acuciante "Inteligencia Artificia" y la persistente incertidumbre mundial".

1ª PARTE:
ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA TELEVISIVA - AUDIOVISUAL
2025

“ La capacidad de convocatoria de la TV continúa siendo el medio de mayor audiencia, con merma de la inversión publicitaria en un contexto geopolítico mundial de transformación antropológica ”

ÍNDICE

1 El consumo televisivo-audiovisual mantiene su reinado entre todos los medios de comunicación.

2 La inversión publicitaria en TV decrece el +/- 5 % en relación con el año anterior y registrará unos ingresos de +/- 1.750 millones de euros.

Las dos grandes corporaciones televisivas españolas - Atresmedia y Mediaset - mantienen el ± 80 % del total de los ingresos por facturación publicitaria.

Las megacompañías tecnológicas y de entretenimiento potencian aún más su primacía publicitaria mundial a pesar de las multas que recaen en ellas.

3 Antena 3 confirma su liderazgo de audiencia por cuarto año ininterrumpido.

Los informativos de Antena 3 son líderes por octavo año consecutivo en la cobertura nacional.

4 La 1 experimenta un gran crecimiento de audiencia y potenciando la segunda posición en el ránking por cadenas.

Nueva estrategia de programación y máxima controversia sobre los contenidos de sus espacios de actualidad.

5 FORTA se confirma como alternativa de audiencia con su información regional y de proximidad siendo líder en algunas demarcaciones geográficas.

6 La TV de pago marca un hito histórico al lograr su quinto récord anual consecutivo en cuota y superar el 11 por ciento por primera vez.

La TV de pago sigue creciendo gracias al auge del consumo "on demand".

7 La audiencia por Internet prosigue su crecimiento.

El "Rosco" nos deja la radiografía total del consumo audiovisual

El "BARÓMETRO TV CONECTADA - OTTS" profundiza en el enorme potencial de la TV Conectada.

8 La imperiosa necesidad de la potenciación de los estudios de la audiencia televisiva-audiovisual.

Un nuevo ecosistema de medición y consumo: el Streaming y la Televisión Conectada.

9 Estado de situación y cambios en las empresas del ecosistema televisivo-audiovisual.

A la espera de la concesión por parte del Gobierno de una nueva cadena de televisión en abierto.

10 Reflexiones sobre la industria y el ecosistema en la era digital.

La batalla entre Netflix y Paramount por la adquisición de Warner-Discovery.

Y el dominio global del contenido audiovisual y del relato social.

EPÍLOGO y PERSPECTIVAS PARA 2026

1

El consumo televisivo-audiovisual mantiene su reinado entre todos los medios de comunicación.

A. ESPECTADORES ÚNICOS.
B. CONSUMO TOTAL EN EL "TELEVISOR".
C. CONSUMO TRADICIONAL.
D. CONSUMO HÍBRIDO. "OTROS USOS DEL TELEVISOR".
E. EL CONSUMO EN DIFERIDO.
F. SEGMENTACIÓN POR PERFILES SOCIODEMOGRÁFICOS.
G. POR "CONSTELACIONES" Y "CICLOS DE VIDA".

A. ESPECTADORES ÚNICOS

El año 2025 registra un incremento del consumo en concepto de **"ESPECTADORES ÚNICOS",** que no es otro que la métrica que identifica a los espectadores que sintonizan con el televisor al menos un minuto, metraje a partir del cual se considera audiencia real a todos los efectos, que proviene del concepto tradicional del estudio de la audimetría y que se califica como **"audiencia acumulada".**

En el concepto de televisión tradicional, **los "espectadores únicos" de LA TELEVISIÓN TRADICIONAL MÁS LA TELEVISIÓN HÍBRIDA durante el ejercicio 2025 se elevan a 47,0 millones, cerca de medio millón de televidentes más (453.000) que el ejercicio 2024 con un incremento del 1,0 % sobre el año anterior**, **que significa también el máximo anual y que representa la casi totalidad del universo de consumo: el 99,8 %**, siempre sabiendo que se suman a este concepto las personas de 4 o más años de edad.

El promedio diario de espectadores únicos durante el conjunto de 2025 se eleva a 29,9 millones de personas (447.000 menos que en 2024 y mínimo anual) que representa el 63,5 %. Aunque el titular del consumo podríamos definirlo como que dos de cada tres españoles conforman el consumo promedio diario de la audiencia televisiva.

Por diferencia, los ciudadanos que no ven ni un solo minuto de televisión en el año 2025 son **un total de 205.000 "telefóbicos**", que representan al 0,4 % del total del universo de consumo y es idéntico porcentaje al ejercicio anterior. En redondeo, casi la totalidad del público potencial ve televisión en el conjunto del año.

En 2024 los "telefóbicos" eran 207.000, mientras que 2023 un total de 191.000 ciudadanos totalmente renuentes al medio televisivo, y en 2022 el total registraba 126.000 personas.

En relación con **los espectadores únicos que promedian visionado diario de televisión tradicional (entiéndase siempre como televisión lineal, la de toda la vida), el titular es muy importante: 46,8 millones de televidentes (425.000 más que en 2024) componen el total de la audiencia en esta modalidad y que es máximo anual.**

Mientras que en el concepto de **la audiencia promedio diaria la televisión lineal es capaz de reunir cada jornada a 26,7 millones de espectadores (761.000 menos que en 2024 y que es el 2,8 % de merma) que significa el 56,7 % del total y en este epígrafe es mínimo anual**. Respecto a los años precedentes**: 27,4 millones de televidentes consumen televisión a diario en 2024** y en **2023 el promedio diario alcanzaba 28,2 millones.**

B. CONSUMO TOTAL EN EL "TELEVISOR"

Si en el concepto de **los espectadores únicos se tiene en cuenta el consumo tradicional más el consumo de la televisión híbrida** (mediante Smart TV o Televisiones Inteligentes que en nuestro país alcanza ya una representación del 70 % del parque de receptores en los hogares y el 75 % de individuos), el total de espectadores **alcanza su mejor registro histórico que sube hasta los 47,0 millones y una penetración sobre el total de audiencia potencial del 99,8 %, que representa un incremento que se acerca al medio millón de personas (más 447.000),** siempre sobre el año anterior.

El promedio diario de la televisión tradicional más el visionado de la televisión híbrida, el total de cada día nos indica que 29,9 millones de personas conectan cada jornada en la suma de estas dos modalidades de consumo, que representa el 63,5 % del total: **en redondeo, 2 de cada 3 personas del público potencial que se considera audiencia sintonizan a diario con "el televisor".** Si bien debe indicarse que en este concepto **los televidentes descienden en 447.000 y que es inferior al año anterior en el 1,5 %.**

El tiempo diario del total uso del televisor por espectador en la suma de televisión tradicional y televisión híbrida consigue 336 minutos (5 horas y

36 minutos), que son tres minutos menos que en 2024. Por tanto, ese leve descenso de la atención de los televidentes mantiene una excepcional vinculación del universo de consumo televisivo. **Una dedicación de 5 horas y 36 minutos es la actividad más prolija de todos nosotros a excepción del tiempo que dedicamos a la jornada laboral y el sueño.**

Mientras que, **por persona**, que es la métrica sobre el total del universo de consumo donde se registran los 47,1 millones de público potencial, el tiempo de visionado televisivo **pondera los 215 minutos (3 horas y 35 minutos), ocho minutos menos que el año anterior.**

Y si el concepto que manifestamos es el del "CONSUMO DEL OCIO AUDIOVISUAL" sobre el total del día, podemos indicar que por espectador dedican casi una cuarta parte de una jornada completa (el 23 % para ser más precisos) y por persona del 15 % del tiempo de día completo, unos índices iguales en la práctica que el año anterior.

C. CONSUMO TRADICIONAL

El consumo tradicional ("lineal" más "diferido") por espectadores únicos se eleva en el conjunto de 2025 a 46,8 millones de espectadores que, curiosamente, es el máximo anual en este concepto y que significa que el 99,5 % del total del público objetivo (47,1 millones de personas, de 4 o más años de edad) con 26,7 millones de televidentes como promedio diario (-761.000 que en 2024 y que es una merma del 2,8 % sobre el ejercicio anterior).

Respecto del tiempo de consumo, la televisión tradicional como el tiempo total de visionado es de 283 minutos diarios (4 horas y 43 minutos), que son siete minutos menos que en 2023 y el 2,4 % inferior al ejercicio procedente. Mientras que, **por persona, el total del tiempo dedicado en esta modalidad logra 161 minutos (2 horas y 41 minutos), diez minutos menos que en el ejercicio anterior y que significa el 5,8 % menos y que representa su mínimo anual.**

Cabe expresar también que **la televisión de toda la vida**, con la extraordinaria competencia de plataformas y modalidades de consumo que la tecnología pone a nuestra disposición, subraya y **manifiesta la enorme fortaleza de la oferta televisiva de siempre que es la verdadera clave de bóveda del sistema televisivo.**

La edad media del espectador de esta modalidad repite el mismo índice que el año anterior: 58 años, pero iguala el más alto desde que tenemos datos de audiencia en nuestro país.

D. CONSUMO HÍBRIDO. "OTROS USOS DEL TELEVISOR"

Como se recuerda en anteriores informes anuales, **"el consumo híbrido o convergente"** va incrementando exponencialmente su importancia en un visionado que no computa como el consumo tradicional. Calificamos "**consumo híbrido o convergente"** aquel que nace de los ya receptores de televisión con conexión a internet y que permite un disfrute permanente de unos contenidos casi ilimitados.

En este apartado, Kantar nos indica que quedan registradas tres modalidades: la propia de conexión con internet, que tiene una primacía extraordinaria en esta nueva modalidad de consumo, y de radio o videojuegos. De igual modo que debe constatarse que este consumo pertenece ya a la sociedad digital en la que estamos conectados permanentemente.

Así, **el número de espectadores únicos de la Televisión Híbrida, que en el argot denominamos como los "OTROS USOS DEL TELEVISOR" indica que 44,5 millones de espectadores han sintonizado con el concepto como decimos de "televisión híbrida o convergente", que supone un crecimiento de 273.000 personas sobre el ejercicio precedente y que representa ya un porcentaje del 94,5 %, su máximo anual.**

Repite máximo anual en espectadores únicos promedio por día con 13,6 millones de consumidores de esta modalidad (600.000 más que 2024) y que significa el 29,0 % de cobertura diaria del público potencial.

El tiempo diario de la "Televisión Híbrida" por el concepto de espectador ha sido de 184 minutos (tres horas y cuatro minutos), que también es el máximo anual al sumar 5 minutos más que el anterior. En los dos últimos ejercicios –2023 y 2024– casi un cuarto de hora más de consumo de la nueva televisión audiovisual: más espectadores únicos y más tiempo de visionado en el "televisor inteligente" del consumo híbrido o convergente.

Por persona, el consumo híbrido continúa su crecimiento hasta alcanzar su máximo anual con 53 minutos, tres minutos más que el año pasado. Una mejora de casi diez minutos más en los dos últimos ejercicios. Y además con otro sumando que significa que el peso estadístico que **representa registra el 25,0 % del total del consumo total del televisor. 1 de cada cuatro minutos de visionado televisivo de todos los espectadores en el conjunto del año es de la nueva televisión-audiovisual, la Televisión Híbrida o Convergente.**

3,2 millones de espectadores como promedio diario en el conjunto de 2025 de la televisión híbrida o convergente son espectadores que no sintonizan ni ven la televisión tradicional o lineal: 300.000 espectadores más que en 2024. La disrupción de uso y costumbres del visionado de contenidos audiovisuales de la nueva televisión es abrumadora una vez superados los primeros 25 años del nuevo siglo.

La edad promedio del consumo híbrido o convergentes es de 43 años, (año pasado: 42) cuando en la televisión tradicional, como se ha indicado es de 58 años.

El día 9 de noviembre de 2025 se batió el récord de consumo de

espectadores únicos de la Televisión Híbrida que no ven televisión tradicional hasta lograr casi cuatro millones de espectadores (3.961.000 para ser precisos), un dato esclarecedor del nuevo reparto entre las distintas modalidades de consumo audiovisual y que muestra una tendencia manifiesta. Nunca antes se han visto ni consumido tantos minutos en el receptor de televisión.

En este apartado, coexisten tres epígrafes que miden la atención a esta nueva modalidad de **"OTROS USOS DEL TELEVISOR",** que se registran en el visionado híbrido: **"Internet", "Play" y "Otros Consumos"**, **que suman como decíamos tres horas y cuatro minutos como total.**

De esos 53 minutos de consumo el desglose en las tres modalidades indicadas queda así: **"Internet" 47 minutos, tres más que en2024; "Play" con 3 minutos, y "Otros Consumos"· otros 3 minutos, un minuto más que en el anterior.**

E. EL CONSUMO EN DIFERIDO

El consumo diferido es aquel que se registra y contabiliza la audiencia de los espectadores que no han visto la emisión en su horario natural de programación, pero que pueden visionar dicho contenido hasta una semana después de finalizada su emisión original, en el argot de la industria televisiva.

Los espectadores únicos que han visto televisión en el concepto de "diferido" en el conjunto del año son 39,2 millones de espectadores, que descienden en 300.000 espectadores respecto al año anterior.

En el promedio diario, los que sí sintonizan con este consumo en diferido suman 4,0 millones de espectadores, cien mil menos que en 2024.

De todos ellos, los 39,2 millones, 37,5 millones lo hacen en la oferta de la televisión lineal o abierta y su promedio de espectadores diarios llega hasta 3,0 millones, cien mil menos que el año 2024. Y en Pago son 27,0 millones, casi un millón mil menos que en el pasado ejercicio y que hacen **un promedio diario de 1,5 millones (menos 200.000).**

Pues bien, "**la audiencia en diferido" pondera 7 minutos de promedio diario (un minuto menos que el año anterior) y representa el 4,0 % del consumo total de la televisión, mermando un punto porcentual respecto del año pasado**.

De los siete minutos promedio, **5 provienen de la televisión lineal y en abierto** que significa el 3,0 % de su consumo **y dos minutos son de los contenidos de las cadenas de Pago**, que sobre su totalidad de representación alcanza un porcentaje del 10,0 % del tiempo de consumo de este apartado.

La definición de este consumo en diferido y en los siete días posteriores a su emisión original son los datos de **VOSDAL (*View on the same day as live*)** y **TIME-SHIT (*consumo en diferido en los siete días posteriores al día de la emisión)***

explican cómo es el mismo: sobre el total del consumo en diferido.

En 2025, la mayor parte se registra en el mismo día de la emisión, tras la finalización del pase original, con el 53 % del total; y en los días posteriores a su emisión original con un peso estadístico como sigue: 16,0 % el primer día tras la emisión original. El segundo día, el 7,0 %; el tercero con el 5,0 %, cuarto, sexto y séptimo, con el 5,0 % cada día respectivamente; y el quinto con 4,0 %.

F. SEGMENTACIÓN POR PERFILES SOCIODEMOGRÁFICOS.

Una vez analizadas todas las características del consumo televisivo-audiovisual, tanto en el consumo lineal de toda la vida, como en el del consumo híbrido o convergente mediante los televisores inteligentes es preciso categorizar **cómo son los espectadores y cuáles son sus cualidades sociodemográficas** con el fin de recoger el estado de la cuestión en este apartado.

Dicho de otro modo: **cantidad de espectadores (consumo) y cualidad (sociológica cualitativa de perfiles y retrato robot de cómo es la preferencia televisiva en el conjunto de los espectadores en el universo de consumo que venimos refiriendo).**

El consumo tradicional de televisión, el de toda la vida, es **la verdadera clave de bóveda de la industria televisiva hasta el punto de que es el más relevante de todos: un promedio (cerca) de cinco horas consumiendo contenido televisivo (283 minutos)**, sabiendo que ante la aparición de nuevos desarrollos tecnológicos y proveedores de contenidos este ratio, por necesidad, ha mermado en los últimos ejercicios.

Reiteramos, ningún otro soporte hasta la fecha puede igualarse con esta pujanza, que determina la fundamental importancia del contenido televisivo-audiovisual. Ver televisión en su sentido más antiguo del término, sigue siendo una tarea excepcional, como ya se ha referido como la tercera en importancia, de las habituales que realizamos todos nosotros, tras los destinados a trabajar o estudiar o dormir. Por tanto, **el uso y disfrute de la televisión en general, y de la televisión de toda la vida en particular, ocupa un papel primordial en nuestro quehacer diario con una dedicación de atención verdaderamente sobresaliente.**

Ya hemos sabido que el consumo general aumenta en espectadores únicos (47 millones de televidentes, con casi medio millón más de fieles) que sintonizan con la televisión, si bien con una pequeña merma del tiempo total de visionado: seis minutos menos por persona y día.

Veamos, pues, como ha sido el consumo y atención de los espectadores al medio de comunicación más determinante en los diferentes análisis de su cualidad sociodemográfica.

Por sexo, como venimos reiterando pues es un axioma y un hecho de tendencia desde que se mide y contabiliza el comportamiento sociológico de todos nosotros, **la mujer en su conjunto consume muchos más minutos que el hombre: 297 minutos (cinco horas en redondeo, 7 minutos menos que el año anterior que**

representa un 2% menos). Por su parte**, el grupo hombres tiene una atención diaria a "la caja lisa" de 268 minutos (4 horas y 28 minutos), que significa una merma también de 7 minutos,** que como se observa es la merma media de todos los apartados en los que se puede estudiar la preferencia televisiva: sexo, edad, clase social, hábitat, región…. Y varios items más…

Como titular principal del segmento cualitativo del sexo: **la mujer tiene una atención preferente y muy acentuada sobre el hombre: por ser precisos, 29 minutos más día de consumo femenino que masculino**. **Este dato se mantiene incólume desde el principio de la medición de la audiencia de televisión.**

En redondeo: media hora más el grupo mujeres, que si se multiplica por un año completo da un total de permanencia en las 625 líneas significa 182 horas más por año por espectadora…

Y además de todo el censo, el grupo mujeres representa el 51 %, pero cuando se contabilidad el consumo y atención diaria a la televisión, las féminas suman en redondeo el 55 % del total visionado de todos los televidentes por 45 % de los hombres.

De todas las variables cualitativas, todas ellas muy relevantes, **la edad es la cualidad sociodemográfica más determinante y calificante sobre el resto de las variables sociodemográficas.** Y además la información de audiencia de que se dispone permite segmentar o realizar un corte de edad como se desee… aunque **los grupos de edad tradicionales son los niños (4 a 12 años), los jóvenes (13 a 24 años), los adultos jóvenes (25 a 44 años), maduros (45 a 64 años, que es el Grupo Ancla) y mayores de 65 años, con posibilidad de hacer otra segmentación en mayores de 75 años de edad.**

De igual forma se verifica y constata diariamente en **el estudio del comportamiento de los fieles televisivos que en los 45 años, en inferior y superior rango de esa edad, significa un consumo muy diferenciado con unos gustos y preferencia de programas que es un ejemplo de granularidad sociológica**.

El axioma permanente de "a mayor edad, mayor consumo" es cada día más cierto. Los de 45 años y más, con los mayores de 65 años como verdaderos consumidores de la televisión lineal ("heavy users"), representan la mayor tarta del consumo y atención a la pequeña (grandísima) pantalla.

Los televidentes maduros, "el grupo ancla " registran cerca de cinco horas de consumo y atención diarios. 289 minutos, 9 minutos menos que el año anterior y que sumados a la merma de 2023 hace un total de 19 minutos menos en los últimos dos años.

Los mayores de 65 años en adelante se acercan a las siete horas de promedio viendo la televisión (403 minutos) que son 9 minutos inferior al dato del año pasado y que junto a la merma del 2024 sobre 2023 de 2 minutos hace un total de 11 minutos menos que lo registrado hace dos años.

Como también se ha indicado en Informes Anuales anteriores, el análisis del consumo televisivo, también desde siempre y como se viene reiterando, se puede

posicionar en el eje de los 45 años hacia abajo y los 45 años hacia arriba. Pues bien, **los menores de 45 años han sido los que más minutos han mermado en su atención a la televisión de toda la vida.**

En el caso de **los niños de 4 a 12 años consumen en el 2025 una media de dos horas y veinte minutos por espectador por espectador** (140', que representa 13 minutos menos en este segmento de edad que junto a la merma de 2024 (8 minutos menos que en el año anterior) haría un total de 21 minutos menos de consumo infantil en los dos últimos años.

Lo**s jóvenes de 13 a 24 años dedican una media de 159 minutos por espectador (**dos horas y 39 minutos), que son 8 minutos menos que en 2024 y que sumados a la merma de los 10 minutos menos de 2024 sobre 2023 hacen un total de 18 minutos menos en dos años).

L**os adultos jóvenes, de 24 a 44 años, ponderan una media de 185 minutos por espectador (**10 minutos inferior a 2024, mientras que en 2023 restaban 15 minutos menos, hace un total de merma de 25 minutos).

Los niños y jóvenes continúan con registros importantes, a pesar de todas las enormes posibilidades con las que cuentan hoy estos grupos de edad con las redes sociales y toda la plétora de dispositivos y conexiones al universo ilimitado de internet…. Ha bajado su consumo en los últimos diez años, pero continúan con tiempos de visionado televisivo más que apreciable.

En realidad, y como no puede ser de otra manera a tenor de lo descrito con anterioridad, **todos los grupos de edad aminoran su tiempo de consumo en la televisión, todos sin excepción, pero esto no es óbice para dejar bien patente y constancia una vez más de que, a pesar de esa merma, el consumo de televisión se mantiene como el principal medio o soporte de comunicación.**

También es bien cierto que **en la sociedad digital uno de los asuntos más candentes y a la vez problemáticos para toda la sociedad es el hecho de la "economía de la atención"…** hay tantas y tantas posibilidades de cambiar Lla atención mediante consumo multicanal, multisoporte y "multitodo", si se nos permite la expresión, que conviene dejarlo muy bien expresado para conocimiento de toda la industria y de la ciudadanía.

Por regiones destacan varias comunidades con un consumo promedio prevalente como Asturias, que es la región de mayor consumo (5 horas y 9 minutos) fundamentalmente porque su censo tiene edades maduras y mayores. Le siguen Canarias (4 horas y 55 minutos), Andalucía (4 horas y 54 minutos) que es la región que cuenta por su número de habitantes de un mayor peso estadístico. Galicia cuarta región de más consumo y la única que incrementa su tiempo de visionado (6 minutos más que el años anterior (4 horas y 53 minutos). El ámbito "Resto", que está compuesto por las Comunidades Extremeña, Riojana y Cantabra (4 horas y 47 minutos), con un minuto menos Castilla-La Mancha y Murcia (4 horas y 46 minutos). A continuación, Aragón y País Vasco (4 horas y 45 minutos en todas ellas), mientras que siguen Valencia y Castilla-León (4 horas y 43 minutos).

Las regiones con menos consumo son Madrid (4 horas y 34 minutos), Cataluña (4 horas y 28 minutos), Baleares (4 horas y 20 minutos) y en el último lugar Navarra (4 horas y 18 minutos).

En el comportamiento de las variables sociodemográficas de los "OTROS USOS DEL TELEVISOR", se dan unas cualidades algo distintas de lo que acabamos de analizar del consumo por espectador en la televisión tradicional.

Así, **en el consumo híbrido o convergente el resultado de las mujeres y hombres, está casi a la par,** cuatro minutos más para las féminas, un hecho significativo que demuestra con claridad que la audiencia en la nueva televisión y el consumo presenta diferencias sustantivas sobre el visionado tradicional.

En los segmentos de edad, también hay diferencias sociológicas a destacar: el consumo híbrido o convergente marca preponderancia **en el grupo de edad adultos jóvenes y maduros, de 25 a 44 años y de 45 a 64 años, respectivamente, destacando por regiones Cataluña, Madrid, Canarias, Murcia y ámbito "Resto".** Si bien debe mencionarse que en el desglose sociológico del consumo híbrido o convergente **los niños, maduros y mayores suben su atención e incrementan sus minutos de visionado en esta modalidad de la nueva televisión-audiovisual.**

Y como colofón a este apartado, realzar que la suma de tiempo dedicado a la televisión tradicional más **la televisión híbrida se sitúa como se sitúa en cinco horas y treinta y seis minutos**, **336** que deja patente el gran titular y epígrafe de este primer punto del Informe Anual Televisivo-Audiovisual 2025: "El consumo televisivo-audiovisual conserva su reinado entre todos los medios de comunicación". **"El televisor" mantiene (en la suma de ambas modalidades: tradicional e híbrido) su más que formidable y excepcional capacidad de convocatoria, la verdadera clave de bóveda del ecosistema televisivo-audiovisual".**

F. POR "CONSTELACIONES" Y "CICLOS DE VIDA"

En el argot de la medición televisiva "constelaciones" es cómo vemos la televisión en casa: "solo", en "dual" o en "grupo". Y los datos en este apartado nos dejan siguientes comentarios.

En el total consumo, tradicional más híbrida, el consumo por espectador que ve la televisión "solo" mantiene un registro de cuatro horas y 41 minutos (281'), dos minutos más que el año pasado, que representa el 54 % de todo el tiempo que dedicamos a ver la televisión. Podríamos titular que **de todo el tiempo que vemos la televisión, algo más de la mitad (este año récord también al lograr su máximo anual) se ve "solo". Y que "este consumo individual, solo" es dominante en el calificado como franja "day-time", es decir la banda horaria comprendida entre las 7:00 de la mañana a las 21:00 horas.**

Un ratio que nos deja otro axioma esencial de cómo somos consumiendo el electrodoméstico que cambia vidas y haciendas: cada vez más se "individualiza" el consumo. Una hecho incuestionable que debe hacernos reflexionar sobre cómo tenemos que atender a la satisfacción de la audiencia, cada vez más pormenorizada, más difícil de fidelizar toda vez que **"el ver televisión· es**

aún, más si cabe, una relación individual (pesonalísima) entre la cadena y el espectador.

En "dual" se consumen casi cuatro horas en redondeo, que representa sobre el total de este epígrafe del 33 %. Y **en "grupo" el total de este apartado se sitúa en tres horas y nueve minutos** y una bajada de 8 minutos menos que el año anterior. **Como se indicaba, el consumo en solitario cada año va subiendo en relación proporcional a los hogares donde habita solo una persona.**

En "ciclos de vida" donde se reúnen aquellos conceptos que muestran la personalidad de los miembros del hogar en cuestión como son **"Jóvenes independientes", "Parejas jóvenes sin hijos", "Pareja con hijos pequeños o medianos o mayores", "Hogares monoparentales", "Parejas Adultas sin hijos", "Adultos independientes".**

Pues bien, los de mayor consumo son, por este orden, **"Retirados" con algo más de siete horas diarias, "Adultos independientes" con cerca de 7 horas menos diez minutos. Después "Parejas Adultas sin hijos" con algo más de seis horas y cuarto; "Jóvenes Independientes" con 5 horas y veintidós minutos; "Parejas con hijos mayores" que promedian cinco horas y veinte minutos. Los de menor consumo son "Parejas con hijos pequeños" que casi promedian cuatro horas y media; "Parejas Jóvenes sin hijos" y "Parejas con Hijos Mediano", en ambos casos, levemente por encima de las cuatro horas y media.**

Empero, es muy importante hacer una evolución y evaluación de los últimos años sobre la cantidad de espectadores que como media reúnen esos quince minutos indicados.

Así, en anteriores informes anuales, se indicaba lo siguiente:

"***Partimos del principio de que los minutos con mayor audiencia en cualquier jornada se contabilizan en el horario de "prime-time", como no podía ser de otra manera, salvo honrosísimas excepciones.***

Pues bien, en dicho horario de noche, el que aglutina al mayor número de televidentes, elegimos quince minutos en este apartado: de 22:15 a 22:30.

Así, en el análisis de estos quince minutos, en los últimos años con la punta de audiencia diaria más alta, realizamos un estudio de lo que ha sucedido en este cuarto de hora desde 2013 hasta 2025 y el número de espectadores que veían televisión, siempre en promedio de redondeo.

- En 2013, el promedio de audiencia media de 22:15 a 22:30 registraba 18,2 millones de espectadores
- En 2014, el promedio de audiencia media era muy semejante al año anterior: cerca de 18,2 millones de espectadores.
- En 2015, año en el que comienza Netflix su servicio en España, el promedio de audiencia media se quedaba en 17,8 millones de media.
- En 2016, 17,3 millones de espectadores de media.

- En 2017, 17,5 millones de espectadores de media.
- En 2018, 16,9 millones de espectadores de media.
- En 2019, 16,0 millones de espectadores de media.
- En 2020, gran parte en pandemia, 16,5 millones de espectadores de media.
- En 2021, 15,5 millones de espectadores de media.
- En 2022, sin pandemia, 13,6 millones de espectadores de media.
- En 2023, roza los 13,0 millones de espectadores de media.
- En 2024, 12,4 millones de espectadores de media.

Y en 2025, el promedio de audiencia entre las 22:15 y 22:30 registra un consumo lineal, insistimos como media ponderada, que **alcanza 11.747.000 espectadores,** que es una merma de 657.000 espectadores diarios menos que el año anterior, alrededor de 5 % inferior. En los dos últimos años la merma se eleva por encima del 9,0 %.

Una vez pasada la pandemia totalmente en 2021, **el cuarto de hora de mayor presencia habitual de televidentes desde 2022 a 2025 ha descendido casi 1,9 millones de fieles, que como también sabemos siguen delante del televisor (ya inteligente) pero no eligiendo la televisión tradicional sino otras opciones del televisor y consumo híbrido.**

En la investigación propia de nuestra consultora "BARÓMETRO TV – OTT´S" con el análisis del visionado y consumo de los Netflix, Amazon, HBO, Disney, Movistar, Atresplayer… y demás compañías de streaming, se ponía de manifiesto que el tramo horario con mayor punta de audiencia es precisamente el que se ha referido con anterioridad, 22:15 a 22:30, que también refleja y ratifica el consumo en "prime-time" de "OTROS USOS DEL TELEVISOR" o "Televisión Híbrida".

Es decir, **de los 18,2 millones de espectadores de consumo lineal que estaban delante del televisor viendo la televisión tradicional en 2013 en el horario de 22:15 a 22:30, ahora en el 2025 son casi seis millones y media menos, algo más de un tercio inferior de lo que representaba al comienzo de la década anterior.**

Pero debemos comentar que esos espectadores, como se viene señalando en este Informe Anual y en los anteriores, son televidentes que ven el receptor de televisión pero en la opción de **"OTROS USOS DEL TELEVISOR" y mediante el concepto de "TELEVISIÓN CONECTADA**". A pesar de todo ello, ese descenso del consumo en la televisión tradicional no significa en ningún caso que el valor económico de la publicidad en este soporte sea inferior… sino más bien lo contario.

En un contexto de máxima competencia, con los operadores de toda la vida, los de pago, las OTT´s, las redes sociales y la plétora del resto de actores del mercado televisivo- audiovisual y digital, los cerca de 11,7 millones que han estado presentes durante todo el 2025 representan ese famoso "*claim*": "**menos es más"**. Pues no hay ningún otro medio ni soporte mediático que sea capaz de reunir como es el caso de 22:15 a 22:30 los seguidores de los que es capaz (más que mal denostada) la Televisión Tradicional o Lineal.

Con la fragmentación in crescendo, como hecho incuestionable, ningún otro soporte publicitario, salvo la televisión tradicional, es capaz de reunir entre las 22:15 Y 22:30 esa audiencia de 11,7 millones de persona por lo que su valor (crematístico), en este contexto tan volátil y de tantísimas oportunidades, es aún mucho más notorio, relevante y económicamente más rentable. Pues precisamente, **la fragmentación, hace posible que el axioma menos es más" sea aún más plausible y sobresaliente.**

Como se reafirmaba con anterioridad y ha quedado de manifiesto en este primer epígrafe del Informe Anual 2024, **el fortísimo consumo del "Televisor" en sus facetas "Tradicional-Lineal" e "Híbrido-Convergente" se consolida al mantener su enorme fortaleza, en un contexto de máxima competencia de soportes, plataformas y todo lo que podemos elegir como disfrute del contenido audiovisual o digital.**

2

La inversión publicitaria en TV decrece +/- 5 % en relación con el año anterior y registrará unos ingresos de +/- 1.750 millones de euros.

Las dos grandes corporaciones televisivas españolas privadas - Atresmedia y Mediaset - mantienen el +/- 80 % del total de los ingresos por facturación publicitaria.

Las megacompañías tecnológicas y de entretenimiento potencian aún más su primacía publicitaria mundial a pesar de las multas que recaen en ellas.

La industria del ecosistema televisivo se conforma mediante la conjugación de dos conceptos cardinales para su misión y actividad como son, en primer lugar, la clave de bóveda que se sustenta en consumo, todavía excepcional, a través del tiempo que los televidentes pasamos frente a la pantalla del televisor, cada vez con más prestaciones de entretenimiento; y en segundo lugar por el manjar que hace posible casi toda la actividad como es la inversión de publicidad en este medio.

Son dos grandes pilares argumentales y líneas de actuación de la gestión, entendida en su concepto más amplio e integrador, de la empresa de televisión.

Pero iniciemos este capítulo del Informe Anual con los hechos económicos de la inversión publicitaria en televisión del ejercicio de 2025.

Mediante el análisis de los datos emanados de INFOADEX, para el período de enero a diciembre 2024, la facturación de la publicidad en televisión registraba 1.857,1 millones de euros de ingresos totales, merced, sobre todo, al muy importante incremento de la inversión en la "Televisión Conectada", que logra 120 millones de euros de facturación en este apartado, casi 50 millones más que en 2023, que significa y pone de manifiesto cómo los anunciantes buscan las mayores posibilidades para publicitarse y lograr buscar la ansiada rentabilidad de sus productos en nuevos mercados de visionado.

Recordemos, pues, que en 2023 la facturación publicitaria total fue de 1.819,6 millones de euros. Y como recordatorio, en 2019 la facturación publicitaria en el medio televisivo ponderaba la cantidad de 2.127 millones, antes justo del advenimiento de la pandemia en 2020.

También recordemos cómo se ha transformado la inversión publicitaria que el récord de ingresos del medio televisivo cuando la facturación registraba casi 3.500 millones de euros de ingresos en 2007, justo antes también del inicio de la grandísima crisis financiera de 2008-2013, cuando en ese último año los ingresos por publicidad en televisión se quedaban en +/- 1.700 millones de euros.

En el año 2024, la inversión total de la inversión de anunciantes y marcas fue de 6.186,8 millones de euros, para todos los soportes: cine, diarios y dominicales, exterior, radio más audiencia digital, revistas, redes sociales, search, otros websites y televisión.

Y siendo el medio televisivo el que obtuvo una mayor parte del pastel: 1.857,1 millones de euros y que representa el 30 % de participación sobre el total de la inversión.

Veamos como fue el reparto de los 1.857,1 millones de euros entre los diferentes actores del ecosistema televisivo.

En la Televisión Nacional en Abierto, siempre de acuerdo a los datos de INFOADEX, fue de 1.478,7 millones de euros, que representa el 81,3 % del total en el concepto NON DIGITAL.

Atresmedia ingresaba 687,2 millones de euros con sus seis canales y una cuota del 37 % del total.

Mediaset ingresaba 682,2 millones de euros con sus siete canales y una cuota del 36,7 %.

En DIGITAL, la TV Conectada registraba un total de 120,5 millones de inversión, que supuso un crecimiento cercano al 50 % sobre las cifras del año precedente.

De hecho: **las dos grandes empresas de televisión privadas de nuestro país recaudan más del 80 % del total de la inversión, si se tiene en cuenta los datos mencionados en los párrafos anteriores, más la parte alícuota de la propia inversión publicitaria DIGITAL, en el concepto de TV Conectada para las dos grandes compañías privadas de televisión de nuestro país**

Otras TV ´s Nacionales con 109 millones de euros y el 10 % de participación.

Las Cadenas Autonómicas, en redondeo, con 90 millones de facturación y casi el 5,0 % de representación.

Los Canales de Pago, en redondeo, obtenían unos ingresos de 77 millones de euros y levemente por encima del 4,0 % de cuota de participación.

Las Cadenas Locales algo más de 2 millones de euros, mismo importe de años anteriores, tanto en 2023 como en 2024.

Y, como también indicábamos en el Informe Anual de 2024, la disrupción y confirmación en la inversión publicitaria de la televisión está en el concepto (digital) de **la TV CONECTADA que logra 120 millones, tras haber realizado 82 millones en el año anterior**. Es decir, un crecimiento sobresaliente al crecer el 46,7 %. Recordemos también que la **TELEVISIÓN CONECTADA registraba como ingresos publicitarios 15 millones de euros en 2021 a 37 millones en 2022** y de éste a 82 millones de euros en 2023, como se decía al comienzo de este apartado.

El Total de la Inversión en el conjunto de medios y soportes para 2024 fueron 6.186,8 millones de euros, que INFOADEX regla en categorías, que quedan así:

"Search" con 977,2 millones de euros de facturación, año pasado 951 millones de euros.

Redes Sociales con 856,3 millones de euros de facturación, año pasado 789 millones de euros.

"Otros websites" con 502,4 millones de euros de facturación.

En el resto de medios, como sigue:

Radio más Audio Digital con 575,2 millones de euros, año pasado 461 millones de euros.

Exterior con 432,0 millones de euros de facturación, año pasado 406,0 millones de euros.

Diarios y Dominicales con 749,1 millones de euros, año pasado 778,0 millones.

Revistas con 214,2 millones de euros, año pasado 126 millones de euros.

Cine con 23,2 millones de euros de facturación, año pasado 20 millones de euros.

Durante todo el año, mes a mes, con la información disponible de INFOADEX se ha constatado que el resultante de facturación sería inferior a lo recaudado en 2024.

Como se indica siempre, esta proyección se establece mediante el cálculo de final de año con los datos del mes de octubre 2025. Es decir, es una traslación aritmética de lo realizado hasta los primeros diez meses del año junto a la variable de su comparación de octubre 2024 y de todo el año 2024.

Así, como decimos**, los datos a octubre 2025 no dejan dudas de que los ingresos por publicidad de la Televisión han sido y van a ser en este conjunto del año 2025 inferiores a los del año anterior.**

A octubre 2025, la TV ingresa en los diez primeros meses del año un total de 1.399,3 millones de euros, cuando el año anterior en ese mismo período la facturación alcanzaba 1.481,7 millones de euros. Una merma considerable del 5,6 % y equivalente a 82 millones de euros, que es un importe cuantioso y que, ciertamente, no es una buena noticia para la industria de la televisión.

El desglose que nos ofrece INFOADEX de los ingresos de publicidad de la TV nos deja los siguientes datos.

En primer lugar, **la inversión en TV denominada por el medidor como "NON DIGITAL" registra en el período enero-octubre 2025 un total de 1.204,6 millones**, que como decimos es la inversión tradicional en TV, **cuando en el mismo período de enero-octubre 2024 ascendía a 1.324,8 millones**. En este epígrafe, la **bajada de la facturación respecto del año anterior alcanza a los 120 millones menos.** Datos muy sustantivos que pone de manifiesto por dónde va el interés de anunciantes y marcas.

En segundo lugar, en el desglose de los ingresos de TV aparece el concepto "DIGITAL", donde se recogen los ingresos de la TELEVISIÓN CONECTADA. Pues bien, en este apartado, la inversión de enero-octubre 2025 se sitúa en 194,7 millones de euros, cuando el anterior en ese mismo período lograba 156,9 millones, que supone un incremento sobresaliente que roza una cuarta parte más.

Aunque la inversión de 2025 en TV en su conjunto merma como se pondera alrededor del 5-6 % sobre el año anterior, la inversión en "DIGITAL" con la TELEVISIÓN CONECTADA como saeta de este epígrafe al sumar hasta octubre cerca de 40 millones de euros más.

La proyección que se puede establecer en la inversión de TELEVISIÓN CONECTADA nos indica, con mucha probabilidad de verosimilitud, que crecerá hasta los 170-175 millones de euros en 2025, que supondría un alivio más que notorio a la merma de la inversión de publicidad en la televisión convencional o de toda la vida y que INFOADEX califica como NON DIGITAL.

Con datos oficiales de INFOADEX en el período de enero-noviembre 2025 la inversión en televisión sería la suma de 1.399,3 millones para el período de enero-octubre, más los +/- 175 millones estimados para noviembre que darían un parcial estimado de 1.574 millones para los dos conceptos que señala el medidor, digital y non digital.

Las proyecciones manifestadas con anterioridad, la proyección de ingresos de la TV para 2025 en los dos epígrafes que nos define INFOADEX, sería como sigue.

1. **"NON DIGITAL" +/- 1.560 millones de euros, +/- 90 millones menos que el año anterior.**
2. **"DIGITAL" (que incluye la TV Conectada) +/- 175 millones de euros, crecimiento de 50-55 millones de euros más que en 2024, donde recaudaba 120,5 millones de euros.**
3. **En consecuencia: 1.560/70 + 175/80 = +/ - 1.750 millones de euros de inversión total de publicidad en la televisión que significaría una merma del +/- 5,8 % respecto de 2024.**

La previsión de ingresos de 2025 por publicidad en Televisión se estima que alcance 1.750 millones de euros, con una merma del +/- 5 – 6 % sobre los 1.857,1 millones de 2024.

Todo lo indicado, siempre, a falta del cierre del año por parte de INFOADEX para conocer la cuantía exacta de los anunciantes en el medio televisivo.

Las dos grandes corporaciones de televisión privada - Atresmedia y Mediaset - mantienen su posición al obtener el +/- 80 % del total de los ingresos publicitarios.

El Grupo Atresmedia logra una cuota de audiencia del 26,1 % con 46,0 millones de espectadores únicos, que significa que el 97,8 % del público potencial de televisión en nuestro país sintoniza cualquiera de las cadenas de San Sebastián de los Reyes.

Y el Grupo Mediaset pondera una cuota de audiencia del 24,5 % del total con 46,0 millones de espectadores únicos.

Por tanto, **la suma de audiencia de las 13 cadenas de Atresmedia y Mediaset alcanza el 50,6 % del total, mientras que la participación publicitaria en la inversión de anunciantes y marcas asciende a más de 80% del total, entre ambas corporaciones, siempre con datos provisionales sin contabilizar los dos últimos meses del año y teniendo en cuenta los conceptos de publicidad NON DIGITAL (la de toda la vida), más DIGITAL, que suma la inversión en la TV Conectada.**

En definitiva, **el power-ratio de Atresmedia y Mediaset en su conjunto** significa que logran unos ingresos publicitarios muy superiores a los de su propia cuota de audiencia. En este caso del año 2025 y en los primeros diez meses del año: **ambas corporaciones mantienen unos ingresos publicitarios superiores al 80 % del total de la inversión total publicitaria cuando su suma de audiencia promedia alrededor del 50 % de cuota lo que equivale a una plusvalía valiosísima para ambas corporaciones privadas de televisión de nuestro país.**

El año 2024 la publicidad facturada por la televisión lineal de toda la vida alcanzaba los 1.650 millones de euros, igual cantidad que la del año anterior.

De esta cantidad, siempre de acuerdo con INFOADEX, las dos grandes corporaciones recibieron en 2024 el 74 % de los 1.650 millones: 687,2 millones de euros y el 37,0 % para Atresmedia, mientras que Mediaset lograba 682,2 millones de euros y el 36,7 % del total. La comparativa para Atresmedia y Mediaset de 2024 respecto de 2023 era prácticamente igual.

Por su parte, la TV CONECTADA fue protagonista del crecimiento publicitario al promediar 120 millones de euros de inversión en 2024 cuando el año anterior recaudaba 82 millones de euros, un crecimiento que se acerca al 50 %. Una excelente noticia para la financiación de la televisión.

Y en el otro concepto que nos ofrece INFOADEX, la inversión de los anunciantes en "websites TV" ponderan unos ingresos de 89,0 millones de euros y una cuota que roza también el 5,0 % como en el caso de las televisiones autonómicas.

De hecho, en el 2024, la inversión total controlada por INFOADEX alcanzó los 1.857 millones de euros, 37 millones más de ingresos totales por publicidad que en 2023 cuando firmaba 1.820 millones de euros.

A tenor de los datos registrados por INFOADEX en el período enero-octubre 2025, la inversión total que publican se eleva a 1.399,3 millones de euros como ingresos por publicidad cuando el año anterior (2024) para el mismo período se registraban unos ingresos de 1.481,7 millones de euros, que significa y pone de manifiesto que se registra una bajada de ingresos por valor de 83 millones para los diez primeros meses del año, el 5,6 % menos que en 2024 para dicho período.

Si, como decíamos con anterioridad, la tendencia se mantiene, aunque falta conocer con exactitud los ingresos de noviembre y diciembre 2025, el cálculo de ingresos para el sector se situaría en **una horquilla de +/- 1.750 millones de euros,** cuando como se indicaba anteriormente el año 2024 la inversión registraba un total de 1.858 millones.

Es decir, se perderían 100 millones de ingresos en 2025 respecto de 2024 para todas las televisiones. Sin duda, también, una mala noticia para el sector.

Las megacompañías tecnológicas y de entretenimiento potencian aún más su primacía publicitaria mundial a pesar de las multas que recaen en ellas

INGRESOS PUBLICITARIOS DE LAS GRANDES TECNOLÓGICAS

El mercado publicitario a nivel global se encuentra en un momento de gran dinamismo y los flujos de financiación han experimentado un crecimiento acelerado.

"**Las inversión publicitaria global se situará en 1,2 billones de dólares al finalizar 2025, que significa un crecimiento que ronda el 9 por ciento sobre el ejercicio anterior**.

Solo entre Alphabet, Amazon y Meta aúnan más de la mitad (56,1 %) de toda la inversión publicitaria global -unos 556.600 millones de dólares- excluyendo en los cálculos la inversión en China".

Las tres tecnológicas en 2025 tendrán unos ingresos por publicidad, siempre con la elaboración de la consultora Warc que publica la española ReasonWhy como sigue: Facebook tendrá unos ingresos estimados por publicidad para 2025 de 322.000 millones de dólares. Google registrará un total de 223.000 millones de dólares. Y Amazon se quedará en 64.000 millones de ingresos por publicidad.

Instagram, de META, recaudará por publicidad unos ingresos de 71.000 millones de dólares.

Las plataformas de nueva generación como TikTok ingresarán en 2025 un total próximo a los 32.000 millones de dólares y Reddit, prosigue ReasonWhy, una cantidad superior a 45.000 millones de dólares.

En el último trimestre, la empresa matriz de Google, Alphabet, ha registrado un crecimiento de dos dígitos en todas las áreas de su negocio**. Entre los meses de julio y septiembre, los ingresos superaron por primera vez la barrera de los 100.000 millones de dólares, marcando un hito histórico para la compañía. Este desempeño refleja un incremento del 16 % en comparación con la facturación registrada en el mismo periodo del año anterior.**

En particular, "los **ingresos de Google Cloud aumentaron un 34 %,** hasta los 15.200 millones de dólares, impulsados por el crecimiento de Google Cloud Platform (GCP) en sus productos principales, infraestructura de IA y soluciones de IA

generativa", según recoge la información de Jesús Sérvulo González publicada en *El País* el pasado 29 de octubre.

Respecto a YouTube, este creció un 15 %, llegando a los 10.251 millones de dólares. En total, los **ingresos por publicidad (Google Ads) repuntaron un 12,6 %,** hasta los 74.182 millones de dólares.

Las posibles dudas sobre la capacidad de Alphabet fueron despejadas el pasado 18 de noviembre con el lanzamiento de **Gemini 3.** La recepción de este nuevo modelo de Inteligencia Artificial fue ampliamente favorable. Tanto que, hoy en día, **la App ya cuenta con más de 650 millones de suscriptores convirtiéndose en una propuesta muy relevante en el sector.**

De forma paralela, la plataforma especializada en publicidad, marketing, tendencias digitales y comunicación IPMARK, publicaba una nota el pasado 31 de octubre sobre el comportamiento y los resultados de **Meta,** propietaria de Facebook e Instagram. En ella se ve reflejada cómo **el negocio publicitario vuelve a ser el motor de la empresa.** A pesar de las diversas restricciones a las que se enfrenta**, la compañía ha incrementado sus ingresos publicitarios en un 26 %.** Estados Unidos y Canadá se sitúan a la cabeza con un total de 21.751 millones de dólares, seguidos por Europa, con 12.268 millones, y Asia, con 10.272 millones.

Por otro lado, **Amazon cierra el tercer trimestre con un incremento interanual del 13 %,** alcanzando unas ventas netas de 180.200 millones de dólares frente a los 158.900 millones registrados en el mismo periodo de 2024. **Su negocio publicitario, por su parte, continúa destacando con un crecimiento interanual del 19 % que eleva los ingresos a 17.700 millones de dólares.**

En conjunto, puede observarse cómo las principales compañías tecnológicas no solo lideran el mercado publicitario global, sino que también consolidan su posición mediante la innovación tecnológica y la capacidad de adaptarse a un entorno competitivo que sigue en constante evolución.

Y con todo ello, la Comisión Europea en este ejercicio de 2025 ha multado a las empresas tecnológicas, justo cuando más arrecia la controversia y pelea jurídica entre la Unión Europea y EE. UU., de la mano de su presidente Trump.

Así, la Comisión Europea ha impuestos multas más que millonarias a las empresas tecnológicas.

En Abril**, la Comisión multó a Apple con 500 millones de euros por incumplir el Reglamento de Mercados Digitales (DMA) de la UE**. **Y a Meta con 200 millones de euros también bajo el reglamento de Mercados Digitales por prácticas que limitan la elección del usuario y acceso a datos.**

En septiembre, **la Comisión Europea multó a Google con 2.950 millones de euros por prácticas abusivas en tecnología publicitaria que distorsionan la competencia**.

"Actuamos para proteger a todos los ciudadanos europeos que utilizan Internet garantizando el buen funcionamiento del mercado de la publicidad digital" como recogen distintos medios económicos, según ha afirmado la vicepresidenta de la Comisión, Teresa Ribera, cuando se ha hecho pública la sanción impuesta.

"Ahora es más importante que nunca aplicar nuestras leyes antimonopolio a todos los operadores económicos, incluidos los digitales, que representan una cuota muy relevante de los mercados actuales", ha remachado la española en un comunicado.

En noviembre, **un Juzgado de Madrid imponía una multa a Meta de 479 millones de euros a pagar a medios españoles por el uso indebido de datos para publicidad**, según se recoge de la sentencia dictada.

Y en Diciembre, la Comisión Europa ha impuesto a X una multa por valor de 120 millones de euros por violar obligaciones de transparencia bajo la Ley de Servicios Digitales, incluyendo publicidad y acceso a datos para investigación.

Bruselas acaba de imponer una multa a X por el importe del 5 % de su facturación que se eleva a 120 millones de euros, según recoge el diario económico Expansión el 6 de diciembre, todo ello por infringir la Ley de Servicios Digitales.

La Comisión Europea, que estrena su primera multa en este asunto, considera que X infringe tres apartados:

"En primer lugar, al considerar engañoso el uso del famoso tick azul, que antes reconocía perfiles verificados por su interés social y ahora es de pago sin filtros. Esta infracción se penaliza con 45 millones de euros".

En segundo término, el Ejecutivo comunitario destaca "la falta de un repositorio transparente de anuncios, una exigencia de la nueva legislación digital para que los usuarios puedan comprobar las campañas publicitarias y evitar caer en estafas". Por esto, Bruselas impone una multa de 35 millones de euros.

Por último, la Comisión Europea señala que "X ha trabado el acceso a investigadores a los datos de su plataforma, un derecho que también regula esta normativa digital" y cuya infracción se ha sancionado con 40 millones.

La información de Expansión termina "La multa a X llega en un momento delicado en el que Estados Unidos reclama que Bruselas adapte la legislación para que no golpee a los intereses económicos de sus grandes compañías. Desde la Casa Blanca, altos cargos como el vicepresidente JD Vance han cargado contra la multa considerándola un ataque.

Martin Sorrell, gran gurú del mercado publicitario mundial considera que la IA y la publicidad considera que se van a registrar cinco cambios radicales en el sector.

Según recoge un artículo de Expansión con entrevista a Sorrell en noviembre, nos anticipa a su juicio cuáles van a ser las grandes transformaciones del mercado de la publicidad por la incidencia y peso de la IA.

"Visualización y redacción, personalización a escala, planificación y compra de medios, eficiencia en agencias y clientes, y democratización del conocimiento marcarán el sector, según el 'rey de la publicidad'."

"Cada clic cuenta, cada dato importa y cada algoritmo decide. **El futuro de la publicidad se parece hoy más a Wall Street que a Madison Avenue**: **datos y predicciones marcan las jugadas** de un sector que durante décadas se apoyó en

el olfato del creativo y en la persuasión del vendedor. Porque las reglas del juego han cambiado, como advierte **Martin Sorrell** (Londres, 1945)". Baste señalar a modo de recordatorio que este protagonista dirigió 33 años WPP, el mayor conglomerado publicitario del mundo.

En el nuevo tablero "claramente **la inteligencia artificial (IA)" será la tecnología que más cambiará la industria en los próximos años", según se desprende de la entrevista Martín Sorell en Expansión**.

El directivo identifica **cinco áreas clave en las que la IA está provocando una disrupción sin precedentes:**

1. **Visualización y redacción.**
2. **Personalización a escala.**
3. **Planificación y compra de medios.**
4. **Eficiencia en agencias y clientes.**
5. **Democratización del conocimiento.**

"Sorrell desgrana ese quinteto de transformaciones con una precisión quirúrgica:

El primer cambio será alrededor de la visualización y la redacción, lo que significa que el tiempo y el coste para producir un anuncio se están reduciendo drásticamente".

En segundo lugar, destaca que **"la personalización a gran escala, incluso en el mercado del lujo".**

El tercer ámbito en el que la IA tiene un gran impacto es la **planificación y compra de medios.**

Sorrell subraya que se trata de **"una industria de un billón de dólares: 300.000 millones en tradicional y 700.000 millones en digital"**, donde **Google concentra 250.000 millones; Meta, 150.000 millones; Amazon, 60.000 millones, y TikTok, fuera de China, 40.000 millones"**.

En conjunto, estas cinco plataformas representan la mitad del mercado general y el 70% del digital, lo que explica por qué **acercarse a ellas es clave para marcas y agencias**. **"Las plataformas digitales están creciendo hasta un 20%, mientras que la televisión tradicional está retrocediendo un 5% o un 10%**, dependiendo de si tienen deportes en directo o no", señala para incidir en la aceleración hacia lo digital. En ese mundo, **"la planificación y compra de medios será mucho más algorítmica, mucho menos manual",** añade refiriéndose a la creciente automatización. De ahí la **preocupación por la incertidumbre laboral: "Hay 250.000 personas trabajando en la industria publicitaria alrededor de planificación y compra de medios... No habrá tantas en tres años, porque los algoritmos funcionan".**

En cuarto lugar, Sorrell destaca el impacto de la IA en la **eficiencia: "Tenemos soluciones en retransmisiones exteriores que reducen el coste hasta en un 90%**, así que agencias y clientes se están volviendo mucho más eficientes".

Por último, subraya la **importancia de la democratización del conocimiento**.

Sorell insiste en la idea de que **"la sensación general es que la tecnología destruye la creatividad, pero no lo creo: la mejora y proporciona ideas. La tecnología no es enemiga de la creatividad; la hace más efectiva".**

Por lo que se refiere a los consejos para los jóvenes profesionales que quieran liderar este cambio y las sugerencias sobre la empresa que lanzaría para transformar la industria, Sorrel asegura que **"aprendería código, chino y español, pero ya hay que hacerlo, porque la IA puede enseñárnoslo. En el fondo, la tecnología y los datos son habilidades enormemente importantes".**

3

Antena 3

confirma su liderazgo de audiencia por cuarto año ininterrumpido.

Los informativos de Antena 3 son líderes por octavo año consecutivo en la cobertura nacional.

Antena 3 confirma su liderazgo de la audiencia y es la cadena más vista por cuarto año ininterrumpido con el 12,8 % de cuota de pantalla, dos décimas más que el año anterior. Los espectadores únicos, - los que al menos han visto un minuto en algún momento su programación-, **son 44,7 millones de espectadores**, cien mil menos que en el ejercicio precedente en la ponderación de televisión lineal más invitados y segundas residencias.

La 1, consolida su segunda posición del ranking de la clasificación por cadenas con el 11,0 % de cuota, que supone una mejora de medio punto sobre lo registrado en 2024 y ese índice es mucho más significativo pues es su mejor índice anual desde 2012 cuando registraba el 12,2 % de cuota de pantalla.

El primer canal público nacional **alcanza 45,5 millones de espectadores únicos, idéntica cantidad que durante 2024 que es la cadena que en este registro obtiene el liderazgo de espectadores únicos en el conjunto del año. En este apartado, mucho más crucial de lo que pudiera parecer en primera instancia, La1 obtiene una ventaja de 800.000 espectadores únicos más que Antena 3 y 1.300.000 más que Telecinco.** Y esa es una diferencia muy importante al ser ponderado después dichas cantidades de televidentes por el tiempo de permanencia ante el televisor de cada uno de los que componen el conjunto de sus espectadores únicos.

Telecinco, tercera opción de la preferencia televisiva al promediar el 9,5 % de cuota, tres décimas menos que el año precedente y por segundo año consecutivo marca mínimo anual; consigue 44,2 millones de espectadores únicos en el año, cien mil más que el ejercicio pasado.

Las cadenas autonómicas agrupadas en FORTA suman el 8,5 % de cuota de pantalla, cuatro décimas más que el año anterior y promediar 42,4 millones de espectadores únicos, cien mil más que el año precedente, un índice que debe realzarse pues la suma de todos sus canales autonómicos no obtienen una cobertura nacional del 100 %.

La Sexta registra el 6,3 % de cuota de pantalla, una décima menos que el año anterior y obtiene 43,5 millones de espectadores únicos, quinientos mil menos que el ejercicio precedente. **Cuatro registra el 5,8 % de cuota que se incrementa, como el año anterior, cuatro décimas más que el año precedente y alcanza 44,0 millones de espectadores únicos,** doscientos mil menos que 2024. **La batalla de audiencia entre las segundas marcas de Atresmedia y Mediaset, en un año más y continúa siendo tendencia, La Sexta se sitúa con más tiempo de visionado de los televidentes que Cuatro, con una diferencia de medio punto inferior a la alcanzada el año anterior, que eran nueve décimas.**

La 2 firma el 3,0 % de cuota de cuota de pantalla, tres décimas más que en 2024, **con 42,4 millones de espectadores únicos en el año**, pero con un millón ochocientos mil menos que el año anterior.

A continuación, se sitúan ofertas de canales emanados de la Televisión Digital Terrestre con **ENERGY al sumar 2,5 % de cuota,** una décima más que el año anterior **con 31,7 millones de espectadores únicos y que es del primer canal en audiencia de cuantos nacieron con la Televisión Digital Terrestre y sustituir en ese concepto al canal, también de Mediaset, FDF.**

Después, en novena posición, **FDF, con el 2,4 %,** dos décimas menos en cuota **y que obtiene 36,4 millones de espectadores únicos,** que representa un millón seiscientos mil menos contactos que en 2024.

NOVA merma una décima y suma el 2,0 % de cuota y 30,5 millones de espectadores únicos, un millón seiscientos mil contactos que 2024. **Atreseries, pondera el 1,9 % de cuota**, **y 31,5 millones de espectadores únicos,** un millón ochocientos mil menos de contactos**. Mientras que TRECE logra el 1,9 % de cuota,** el mismo resultado que el año pasado y 32,2 millones de espectadores únicos, un millón setecientos mil menos de contactos respecto del pasado ejercicio. Y también con el mismo índice, 1,9 %, se ubica **BEMADtv**, que consigue máximo anual con el 1,8 % de cuota y 34,6 millones de espectadores únicos, pero con dos millones menos que el pasado.

A continuación, se sitúan **NEOX, DMAX. DIVINITY, PARAMOUNT, MEGA DKISS, 24 HORAS Y TEN Y BOING, todas ellas en una horquilla que van, de más a menos, desde el 1,8 % (NEOX) a BOING (1,0 %).**

Y después, **SQUIRRELL con su primer dato anual con el 0,9 %, CLAN, REAL MADRID, TELEDEPORTE, BOOM CINE, VEO 7 Y AUTONÓMICAS PRIVADAS.**

El liderazgo de audiencia de Antena 3 se fundamenta en las siguientes cualidades sociológicas y demográficas durante 2025.

Por targets, **Antena 3 es líder en el grupo "mujeres", además es la primera opción de los televidentes "adultos jóvenes", de 25 años a 44 años, en el grupo**

"maduros", de 45 a 64, así como de 65 años en adelante.

Es decir, Antena 3 en el target de edad, que es la cualidad más prevalente para categorizar el comportamiento de la audiencia y su preferencia, tiene una fortaleza esencial para su primacía de audiencia al reunir en su programación a las edades comprendidas entre los 25 años en adelante, un hecho cualitativo y sociológico de enorme importancia para su audiencia, pues son los tramos de edad con mayor tiempo de visionado: a mayor edad, mayor consumo.

En los otros dos grupos, como son los niños, de 4 a 12 años y de los jóvenes, de 13 a 24 años, la preferencia de los espectadores se decanta por BOING, para los niños, y La 1, en los jóvenes.

Por clase social, Antena 3 también ocupa el primer lugar en las tres segmentaciones de clase alta, media-media y baja

Por regiones, A**ntena 3 es líder en Andalucía, Aragón, Asturias, Galicia, Canarias, Castilla-La Mancha, Castilla-León, Murcia y Valencia.**

La 1 arrebata en este ejercicio los liderazgos en las regiones de Baleares, Navarra, Madrid, País Vasco y el ámbito "Resto", que está compuesto por las comunidades de Extremadura, La Rioja y Cantabria.

Cataluña confirma su tendencia con el liderazgo de audiencia de TV3.

Por franjas horarias tradicionales siguiendo la nomenclatura de Kantar, Antena 3 es la más vista en la sobremesa, tarde y "prime-time". Mientras que La 1 domina en la banda de mañana, comprendida entre las 7:00 y 14:00 horas y Telecinco es líder en el horario denominado como "late night" y Energy es en la madrugada la opción ganadora.

En la secuencia semanal, **el dominio de Antena 3 también es muy importante, pues repite su liderazgo en este apartado al ser capaz de ser la opción más vista en la secuencia laboral, de lunes a sábado. Mientras que La 1, también como el año anterior, es líder durante los domingos.**

De los 365 días de audiencia en el año 2025, los liderazgos por cadenas quedan del siguiente modo: Antena 3 fue la cadena más vista en 283 jornadas (el año pasado en 271)**, mientras que La 1 lideró un total de 51 días** (59 el pasado)**; y por su parte, Telecinco fue líder durante 15 días** (el año anterior lo logró en 20 jornadas)**.**

Por Grupos Televisivos, Atresmedia consolida su primera posición por cuarto año ininterrumpido al obtener una cuota agregada del 26,1 %, tres décimas menos que en 2024 y que es la suma de audiencia de sus seis canales en abierto y que reúne en todas sus cadenas y durante todo el año a 46,1 millones de espectadores únicos, trescientos mil más que el año pasado.

Mediaset es la segunda opción con siete cadenas en abierto, una más que Atresmedia, con el 24,5 % de cuota agregada, cuatro décimas menos que el año pasado, y registrar 46,0 millones de espectadores únicos, doscientos mil más que el año anterior.

El Grupo RTVE, con cinco cadenas, 16,5 % de cuota agregada que significa crecer siete décimas más que el año anterior y 46,0 millones de espectadores únicos,

doscientos mil más que en 2024.

A continuación, FORTA con el 8,4 % de cuota, cuatro décimas más que el precedente y 41,7 millones de espectadores únicos, doscientos mil más que el pasado.

Después, **el Grupo SQUIRELL MEDIA con el 2,6 % de cuota, igual que el anterior** y 38,8 millones de espectadores únicos, con un millón ochocientos mil menos de contactos.

Y Grupo de Unidad Editorial con el 2,4 % de cuota, dos décimas menos que el pasado y 39,2 millones de espectadores únicos, un millón cuatrocientos mil contactos menos.

Los informativos de Antena 3 son líderes por octavo año consecutivo en la cobertura nacional

Antena 3 se mantiene como líder en los espacios informativos diarios de ámbito nacional por octavo año consecutivo, siempre ponderando la conjunción de las ediciones de noticias de mediodía-sobremesa y noche.

El resultado del liderazgo de Antena 3 de las ediciones de noticias de mediodía-sobremesa y noche **en 2025 reúne a 1.859.000 fieles como "audiencia media" y que representa una cuota de pantalla del 19,1 %, prácticamente igual año anterior que promediaba 1.853.000 adeptos y el 18,1 % de cuota. Además, reúne en el año a 39,9 millones de espectadores únicos** que en algún momento sintonizaron con sus espacios de noticias, lo que representa también el 85 % de cobertura sobre el máximo total del público potencial.

La segunda plaza en el ranking de noticias en las ediciones de mediodía-sobremesa y noche es para La 1, que ya ocupaba esa posición el año anterior, tras superar en 2024 a Tele 5. La 1 promedia una audiencia media de 1.149.000 espectadores y una cuota del 11,8 %, cuando el año pasado ponderaba 1.126.000 espectadores y una cuota del 10,9 %.

La1, tal cual sucede cuando se valora el concepto de los espectadores únicos en el conjunto de todo el día y todo el año, es capaz de reunir más espectadores únicos en sus espacios de noticias que su competencia directa al lograr un total de 40,0 millones de espectadores únicos (cien mil más que Antena 3) que representa el 85 % del público potencial máximo.

En tercer lugar, Telecinco con 878.000 espectadores como audiencia media y una cuota del 9,0 %. El año pasado lograba 1.025.000 espectadores y una cuota del 10,9 % al reunir a 35,8 millones de espectadores únicos en el ejercicio 2024 que representa una cobertura del 76 %.

La Sexta reúne a 632.000 espectadores como audiencia media y una cuota del 7,7 % con 35,4 de espectadores únicos en el conjunto de toda su programación anual. El año anterior conseguía 688.000 fieles de media y el 8,0 %.

Mientras que **Cuatro, que crece en relación con los datos del año pasado, ha alcanzado una audiencia media de 469.000 fieles en sus espacios de noticias y el 6,0 % de cuota de pantalla, con 36,4 millones de espectadores únicos en 2025 y una cobertura del 77 %,** cuando el año anterior firmaba 422.000 adeptos y 5,3 % de cuota.

En el apartado informativo de "simulcast", sólo se da en la programación informativa de La 1, con la suma de audiencia de su cadena 24 HORAS, que alcanza un total de 1.231.000 espectadores y una cuota de pantalla del 12,7 %. El total de audiencia media que aporta 24 HORAS es 82.000 fieles más.

Es decir, hay algo menos de espectadores como consumo de estos programas en general, pero sobre los que sí ven los informativos en el caso de Antena 3 y La 1 mejoran sus índices en cuota de pantalla: al mantener unas audiencias medias muy iguales a las del año anterior y generarse algo menos de consumo informativo, el resultante de cuota de pantalla se incrementa.

De los 350 días analizados del ejercicio 2025, desde el 1 de enero a 15 de diciembre que alcanza este análisis, Antena 3 lidera los informativos en la ponderación de las ediciones de mediodía-sobremesa y noche a nivel de cobertura nacional durante 283 jornadas, que es prácticamente el 80 % del total ejercicio.

Mientras que La 1 fue capaz de liderar los informativos nacionales en 51 jornadas y Tele 5 en 15 ocasiones.

Además, si tomamos por base la clasificación de la emisión más vista cada día se puede afirmar que Antena 3 logró ser la primera opción de los espectadores en 312 días; La 1 en 29 ocasiones ocupó la primacía de liderar como espacio más visto de la jornada; Y Tele 5 se situó como programa más visto del día durante 8 jornadas en el conjunto del año.

4

La 1:

experimenta un gran crecimiento de audiencia y potenciando la segunda posición en el ránking por cadenas.

Nueva estrategia de programación y máxima controversia sobre los contenidos de sus espacios de actualidad.

Antes que nada, recordemos una reflexión de nuestra consultora que ha sido recurrente y publicada en varios informes anuales, sobre el valor y atributo y crucial importancia que tiene el rol esencial en la propia existencia de la televisión pública:

En informes anteriores en relación con este asunto se manifestaba lo siguiente, y que mantiene la misma vigencia, la misma realidad.

"La RTVE pública debe ser un instrumento para vertebrar ciudadanía y sentirnos orgullosos de una radio televisión pública que sea valorada por toda la sociedad española como un referente imprescindible en la sociedad, pero el siglo XXI es el nuevo tiempo de la era digital presidida por la tecnología donde el contenido televisivo y audiovisual conforman los marcos de referencia mentales de los ciudadanos. Aunque nos cueste creerlo, una vez más es preciso reafirmar que somos lo que sale por televisión. Y la televisión es transversal y su consumo, la clave de bóveda de toda su industria.

Por eso es necesario que toda la sociedad se ocupe de la televisión, y la televisión pública en su misión vertebradora de ciudadanía necesita una estabilidad económica, organizacional y de mantenimiento de un excelente cuadro de profesionales que hagan posible lo indicado anteriormente: "ciudadanos críticos y gozosos".

Como es natural y no puede ser de otro modo, en este Informe de 2025 nos reafirmamos en la opinión manifestada y reiterada, incluso, años atrás acerca de la existencia, el desarrollo y la potenciación de la televisión pública. **La televisión pública en la era digital es aún más cardinal para la ciudadanía.**

El año 2025 ha sido un buen año para la TVE pues ha mejorado su audiencia siendo la segunda opción como cadena más vista y, además, mantiene también la segunda posición en el ranking de informativos en sus dos ediciones de noticias de mediodía-sobremesa y noche, como se comentará a continuación.

La 1 con el 11,0 %, sube medio punto de cuota en 2025, medio punto más para ser precisos, y además es la cadena nacional que más crece en audiencia y su mejor ratio en trece años como se indicará más delante de este punto con el fin de analizar su sobresaliente incremento de fidelización y con más y mejor ratio en el concepto de espectadores únicos ya que consigue liderar este epígrafe al lograr 45,4 millones de televidentes.

La 1 consigue mejorar sus cualidades sociodemográficas y obtener liderazgos como se indica a continuación: La 1 logra ser la cadena más vista en hombres, en el segmento de edad de 13 a 24 años, en las comunidades de Baleares, Madrid, Navarra, País Vasco y ámbito "Resto" que aglutina a los espectadores de las regiones de Extremadura, La Rioja y Cantabria. Además, es la primera opción en el denominado "Target Comercial", el más ansiado por parte de marcas y anunciantes.

Y es la segunda opción en los grupos de edad de "Maduros y mayores de 65 años" y ser la segunda más vista en las comunidades de Cataluña, Galicia, Castilla-La mancha, Castilla y León, Murcia y Valencia.

La 2 por su parte firma el 3,0 % de cuota de pantalla, que gana tres décimas **y un total de 42,3 millones de espectadores únicos en el año.**

24 HORAS con el 1,1 % de cuota nacional, mantiene el mismo índice que en los dos años anteriores, **con 33,8 millones de espectadores únicos**.

CLAN registra el 0,8 % de cuota, una décima más que el ejercicio pasado y 29,6 millones de espectadores.

TELEDEPORTE obtiene el 0,6 % de cuota, con una merma de una décima respecto del año pasado y 30,8 millones de espectadores únicos.

La suma de los cinco canales de la TV pública nacional registra una cuota de pantalla del 16,5 % y 46,0 millones de espectadores únicos en la suma de La 1, La 2, Clan, 24 Horas y Teledeporte, con una mejora de siete décimas sobre el ejercicio anterior.

Como a continuación se detalla, en el ascenso sobresaliente de la audiencia de La1 han sido fundamentales **los nuevos espacios televisivos de actualidad y, fundamentalmente de "actualidad política y social". Podríamos calificar que el cambio de estrategia programática de "modelo laSexta 2.0".**

En la gran crisis económica desde 2008 a 2013 que los españoles todos padecimos malamente, laSexta en 2012 diseñó un posicionamiento estratégico de emisión en cascada de "programación vertical" que inundaba su parrilla diaria desde la mañana a la noche mediante la puesta en marcha de programas de actualidad, en aquel caso de actualidad social y política donde nacieron de algún modo dos nuevas opciones políticas como Podemos y Ciudadanos. El emblema de aquella estructura programática era el espacio dirigido por Antonio García Ferreras y su "Al rojo vivió", que comenzó en 2011, fue el programa franquicia de la cadena en aquel momento con una táctica más que radiofónica -minuto y resultado – que catapultó a laSexta a

ser la cadena más vista en los programas especiales de elecciones, un verdadero hito, superando a su hermana mayor o las propias La 1 y Tele 5.

Y, cuando en 2012, Antena 3 adquiere laSexta, ésta pone en marcha un cambio de posicionamiento estratégico mediante su campaña de comunicación "Más Sexta que nunca" con la puesta en marcha de nuevos espacios, que se unen a "Al rojo vivo" y que conjugan una nueva narrativa televisiva como oferta diferenciada del resto de su competencia tal cual se indicaba con anterioridad.

Estos nuevos espacios que laSexta puso en antena tenían como principal propósito contar la realidad de la actualidad – política y social, preferentemente – y todo ello "narrado en directo", como elemento "click-bait" permanente.

Programas como "Al rojo vivo", "Más vale tarde…" , "laSexta noche", "El Objetivo", "El intermedio", "Salvados", "La sexta columna", "Lasexta Clave" o "La sexta Xplica"…

Por tanto, se puede categorizar que los cambios de programas y comunicadores-presentadores que La 1 ha puesto en marcha durante el 2025 se asemeja, como se indicaba, con el cambio de posicionamiento estratégico de la Sexta hace casi catorce años.

Silvia Intxaurrondo que continúa como presentadora de "La hora de La1"durante 2025, asumiendo una etapa en solitario desde agosto 2025 tras el paso de Marc Sala a los informátivos del fin de semana. Jesús Cintora que se incorpora a TVE en marzo de 2025 presentando el espacio "Malas Lenguas" en emisión de La 2 y después en La1. Y en septiembre 2025 se incorporan Marta Flich y Gonzalo Miró para presentar "Directo al grano". Y para dirigir el Telediario 2 se incorpora Pepa Bueno en septiembre, tras haber sido directora del diario El País.

Todos estas incorporaciones de profesionales son los cambios de imagen que protagonizan a diario una televisión de actualidad (política, sobre todo, y con una narrativa que ha dado lugar a la controversia) y en directo.

Baste señalar que la televisión en abierto y gratuita tiene, aparte de su vertebración principal a través de los propios informativos, el concepto de "televisión de actualidad y en directo" y ahora denominado "INFOTAINMENT". En este concepto tiene en la televisión en directo, de toda la vida, un soporte vital para mantener su fortaleza y convocatoria de audiencia.

Y eso lo ha aprovechado muy bien La1, en parte por "serendipia" al haber fracasado su apuesta de su emisión de "La familia de la Tele" y que, tras muchos devaneos, no funcionó.

Y esa nueva realidad de programación en vertical, de ese nuevo posicionamiento de programación, si se nos permite, lo denominamos "laSexta 2.0". Pues el "modus operandi" de La1 desde abril 2025 ha sido una reactualización (digital?) del modelo de 2012 de laSexta.

Veamos, pues, cómo y de qué modo se ha producido el crecimiento de dos puntos de cuota de La 1 al pasar del +/- 10,0 % al +/. 12,0 % de cuota de pantalla y logrado en los últimos meses del año.

LA EVOLUCIÓN DE LA AUDIENCIA DE LA1
(DICIEMBRE 2024 – MEDIADOS DICIEMBRE 2025)
CON JOSÉ PABLO LÓPEZ COMO PRESIDENTE DE RTVE

José Pablo López asumió la Presidencia de RTVE el 2 de diciembre de 2024. Durante el último año, **la audiencia de la cadena pública ha registrado un crecimiento significativo en sus resultados generales**, **impulsado por la renovación y fortalecimiento de su oferta de contenidos, entre otros factores.**

No se debe obviar que en el año transcurrido **desde la toma de posesión de José Pablo López, TVE, en general hasta la finalización del ejercicio 2025, y muy en particular La1, ha mantenido un política de gasto corriente sobresaliente y más que expansiva en adquisición de derechos y compra de programas de todo tipo y condición.**

Tampoco se puede obviar que para fabricar y producir programas de televisión se requieren 50 oficio distintos para sacarlos adelante y que tiene como consecuencia un coste de economía pesada y extraordinaria. Baste señalar que cualquier programa emitido en La 1 en el horario noble de la noche en un metraje de +/- dos horas significa una inversión y coste que no suele bajar de +/- 500.000 euros por emisión y en muchos otras ofertas de programación este montante se ve claramente superado de manera importante. Elaborar programas de televisión y competir al máximo nivel significa poseer un músculo financiero mayúsculo y TVE en este contexto lo ha tenido y lo tiene y, muy probablemente, lo tendrá para ejercicios posteriores.

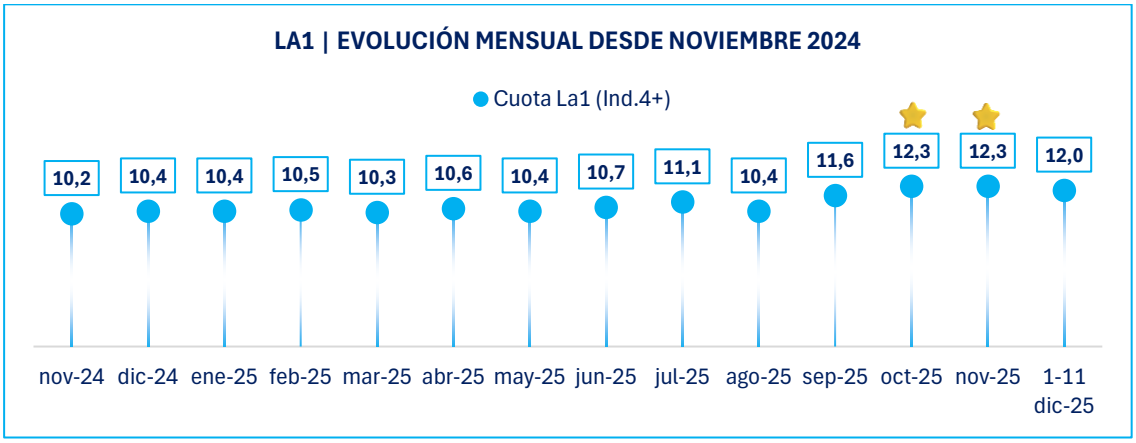
El hecho de que es el primer presidente o director general de la Corporación cuyos gastos de programas o de otros asuntos del gasto corriente de RTVE no tiene que contar con la aprobación previa del Consejo de Administración. Y esto debe entenderse por el cambio de filosofía y funcionamiento aprobado por el Congreso el año anterior.

En noviembre de 2024, un mes antes del nombramiento de José Pablo López, La1 alcanzó una cuota de pantalla media del 10,2%, mientras que, un año después, en **noviembre de 2025, se situó en el 12,3%. Un incremento de audiencia sobresaliente que La1 no superaba desde julio 2024** impulsado coyunturalmente por la audiencia del fútbol de Eurocopa.

Este **incremento de + 2,1 puntos en doce meses convierten a La1 la cadena que más crece en audiencia en el último año y** se mantiene como la emisora que **encabeza el ránking de espectadores únicos mensuales, como ya se ha reiterado como factor sustancial y diferenciador para poder interpretar correctamente uno de los porqués de dicho incremento de audiencia.**

De igual modo que este aumento sobresaliente de fidelidad por parte de los espectadores se fundamenta en otro elemento capital para el análisis del comportamiento de los televidentes por parte de La1, como es el incremento del tiempo medio de consumo diario por espectador, que alcanza los 84 minutos, **14 más que en el mismo periodo del año anterior.**

Desde el punto de vista técnico del análisis, sin entrar en ninguna otra consideración ni tener en cuenta otras variables cualitativas y cuantitativas para "entender" esta excepcional subida en un año, se debe recordar que la conjugación de espectadores únicos por el tiempo que cada uno de los televidentes de La1 da un resultado importantísimo: líderes en espectadores únicos y una subida de casi un cuarto de hora por espectador y día. La multiplicación de estas dos variables da como resultado una cantidad de tiempo de visionado del primer canal público verdaderamente extraordinario.

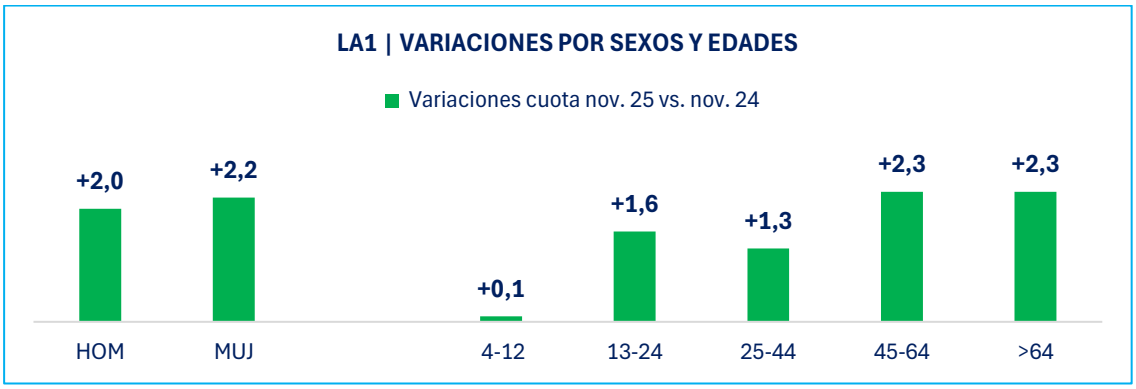


Como se aprecia en el gráfico anterior, La 1, desde noviembre 2024 hasta el mes de agosto 2025 la cuota de pantalla se mantenía en una horquilla alrededor del 10,0 %, con la excepción de julio 2025 que registraba el 11,1 %.

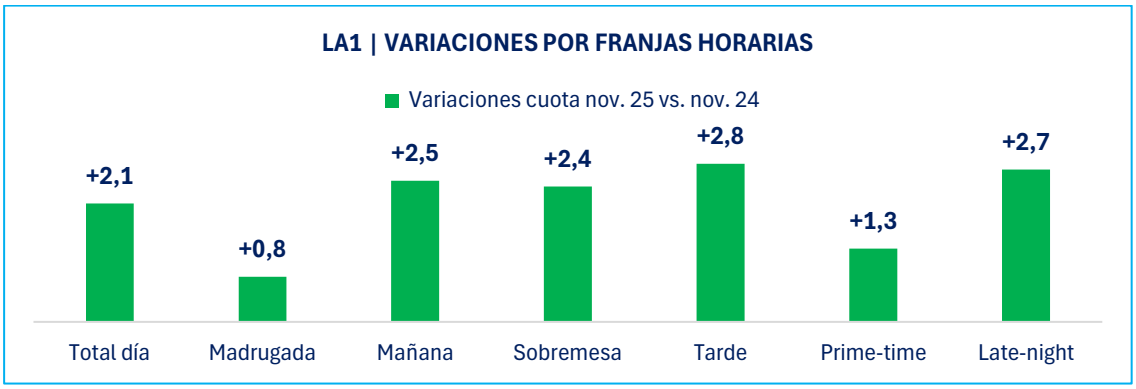
Pero en el último cuatrimestre del año está registrando índices de audiencia con un crecimiento sobresaliente. **En el cuarto trimestre su cuota se sitúa ya por encima del 12,0 %, una cuota de pantalla como decimos muy importante, puesto que, al repartirse siempre cien puntos, cada suma o resta de una décima, de un punto, su valor es del doble: el que la cadena obtiene y gana y el que pierde y se deja su competencia.**

Con todo ello, **La1 consigue variaciones positivas de cuota de pantalla en la comparativa de noviembre 2025 con noviembre de 2024 en prácticamente la totalidad de segmentos poblaciones, franjas horarias y días de la semana**. En el desglose por sexos, los mayores incrementos se registran en el público femenino, donde mejora + 2,2 puntos de cuota, si bien en hombres también se muestra un avance significativo de + 2,0 puntos.

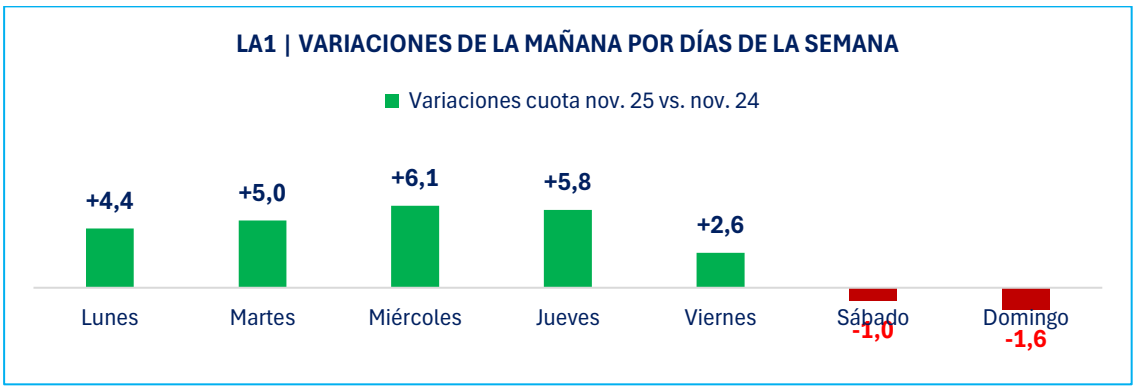
En el detalle por cortes de edad, las variaciones son positivas en todos los grupos. Si bien, **destacan los mayores de 45 años en adelante (que son los que más tiempo ven televisión, de ahí el incremento de casi un cuarto de hora por televidente y día) donde La1 sube + 2,3 puntos de cuota** en la comparativa de ambos periodos. También es significativa la mejora en los jóvenes de 13 a 24 años donde la cadena ha logrado subir + 1,6 puntos de cuota, así como en los adultos jóvenes de 25 a 44 años en los que crece + 1,3 puntos.



Si se observan **los resultados de las franjas horarias estándar** del día, todos muestran crecimientos de audiencia. Los dos mayores incrementos son en la **tarde, con + 2,8 puntos de cuota y el "late-night", con + 2,7 puntos**. Asimismo, también destacan las subidas de la **mañana y la sobremesa con + 2,5 puntos y + 2,4 puntos**, respectivamente.



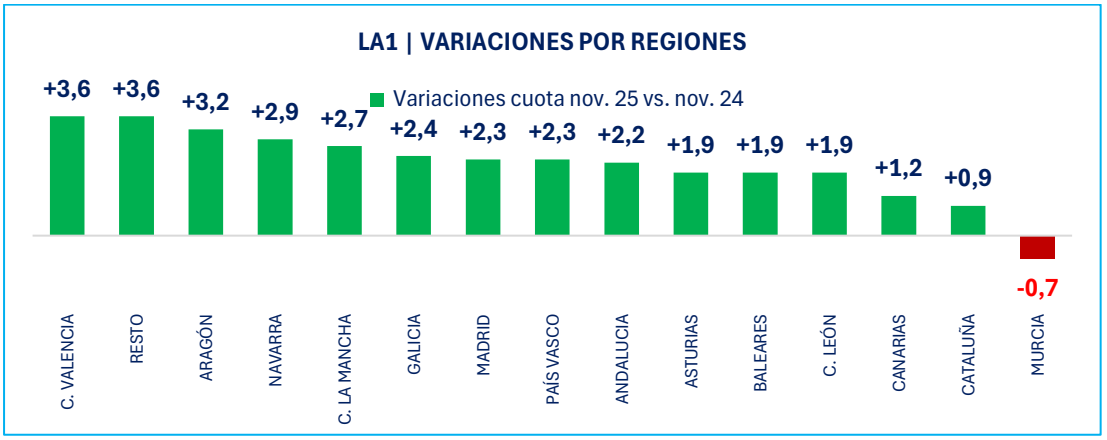
Es decir, una subida, menor en el prime-time donde ya estaba "La Revuelta" con buenos resultados de audiencia, muy regular a lo largo de toda la jornada. Recordar que el factor de la regularidad de resultados de una cadena a lo largo de todo un día, cuando se consigue, constituye un atributo de fortaleza de la oferta del canal.



Título	Presentadores	Género	Especialidad	Nov. 2024	Nov. 2025	DIF CUOTA
MAÑANEROS (2024) / MAÑANEROS 360 (2025)	Miriam Moreno y Alberto Herrera/ Adela González y Javier Ruiz	ENTRETENIMIENTO	MAGAZINE	9,2	16,5	+7,3
LA HORA DE LA 1	Silvia Intxaurrondo	INFORMACIÓN	DIARIA	14,8	18,9	+4,1

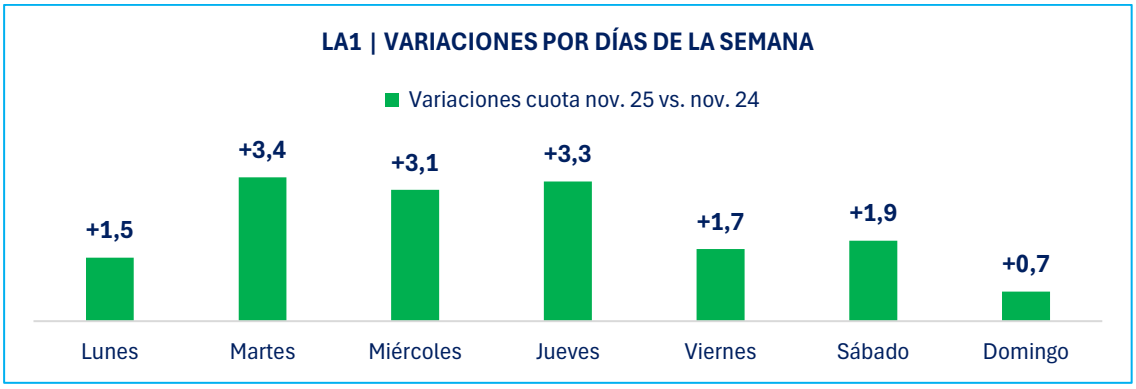
En el detalle por regiones, los incrementos son generalizados, a excepción de en Murcia donde baja - 0,7 puntos de cuota. Sin embargo, en el resto de los ámbitos, La1 muestra evidentes crecimientos. Especialmente **destacan las mejoras en la Comunidad Valenciana (+ 3,6 puntos), en Aragón (+ 3,2 puntos) y en Navarra (+ 2,9 puntos).**

En la siguiente gráfica se muestra el detalle de todas las regiones medidas por Kantar:

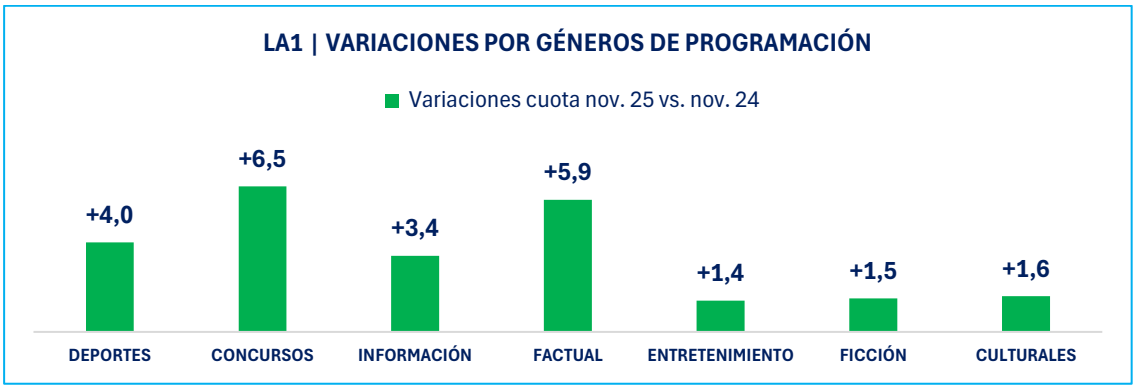


:

En la comparativa del análisis **las variaciones por días de la semana**, donde se observa que La1 ha mejorado en los siete días de la semana, si bien, **los crecimientos más destacados se producen los martes (+ 3,4 puntos), los miércoles (+ 3,1 puntos) y los jueves (+ 3,3 puntos).**



Y en las ponderaciones de **las variaciones por contenidos;** géneros de programación y títulos de programas. En cuanto los géneros, también se evidencia una mejora generalizada, los que mayores incrementos presentan son **los concursos (+ 6,5 puntos de cuota) y los "factual" (con + 5,9 puntos).** Si bien también suben los **deportes (+ 4,0 puntos), la información (+ 3,4 puntos), los culturales (+ 1,6 puntos), la ficción (+ 1,5 puntos) y el entretenimiento (+ 1,4 puntos).**



Por último, en el desglose de contenidos de La1, **los diez programas que consiguen un mayor aumento de cuota de pantalla** en la comparativa de los dos periodos (nov.25 vs. nov 24) son:

- **'VALLE SALVAJE' (+ 4,7 de cuota).**
- **'LA HORA DE LA 1' (+ 4,1 de cuota).**
- **'TELEDIARIO 1' (+ 3,3 de cuota).**
- **'AUDIENCIA ABIERTA' (+ 3,3 de cuota).**
- **'AQUI LA TIERRA' (+ 3,3 de cuota).**
- **'ENTREVISTA' (+ 3,0 de cuota).**
- **'D CORAZON' (+ 2,6 de cuota).**
- **'TELEDIARIO 2' (+ 2,5 de cuota).**
- **'LA NOCHE EN 24H:PORTADA' (+ 2,3 de cuota).**
- **'INFORMATIVO TERRITORIAL 1' (+ 6,1 de cuota).**

A su vez, también es necesario apuntar los destacados resultados de nuevas cabeceras de programas como son **'MAÑANEROS 360' (16,5% de cuota) y 'MALAS LENGUAS' (12,3% de cuota)** en la franja de tarde de La1, mientras que en La2, la entrega de "Malas Lenguas" registra desde abril a diciembre una cuota del 6,5 %.

Para concluir este apartado, cabe señalar que se trata del **mejor primer trimestre de inicio de temporada (promedio septiembre-noviembre) para La1 en los últimos 14 años, con el 12,1 % de cuota de pantalla. Es la 2ª cadena de televisión más vista de España, acortando la diferencia (0,7 puntos) con la opción líder, Antena3.**

Hasta aquí los datos objetivos de audiencia siguiendo la medición que realiza Kantar, que es el operador oficial para el control y seguimiento de los espectadores de televisión en España.

El texto que se acompaña a continuación viene recogido por lo que se reflejaba en el Informe Anual de 2024 referido a la transformación empresarial de la propia RTVE. Y que, entendemos esencial para comprender bien todos los cambios que se han llevado a cabo desde entonces en RTVE con la nueva realidad de la radio televisión pública nacional. (En cursiva, con cuerpo de letra menor).

El año 2024 ha sido convulso para RTVE por cuanto que Elena Sánchez dejaba la Presidencia interina tras la confrontación habida en el seno del propio Consejo de Administración con ceses de José Pablo López y la dimisión del Secretario General Alfonso Morales, entre otros protagonistas. Por sólo citar los hechos más relevantes de todo ese tiempo que mantuvo a RTVE en una pugna excepcional entorno a la propia contratación de David Broncano y su nuevo programa "La Revuelta", junto a otros asuntos también de enorme importancia y relevancia para la gestión diaria de una Casa tan compleja como RTVE.

Lo cierto es que toda esa confrontación política, mediática, social y económica llevó a que el Consejo fuera presidido por Concha Cascajosa, como interina, en un momento de discusión y bronca permanente entre los diferentes estamentos de la radio televisión pública nacional.

El nuevo Real Decreto Ley que, como decimos, modifica de modo extraordinario la Gestión y diario vivir de la Corporación ha suscitado de todo tipo de comentarios, artículos y debate de máxima confrontación en todos los medios de comunicación y en todo tipo de soportes.

Pues bien, relacionamos a continuación las opiniones de cuatro cabeceras periodísticas nacionales como son El País, ABC, El Mundo y La Vanguardia en la edición del 23 de noviembre que nos ofrecen luz sobre los pros y contras de esta actuación del Gobierno en RTVE.

*El País titula en la sección España del siguiente modo: "**El Gobierno cambia por decreto la mayoría parlamentaria para renovar RTVE"** y en el subtítulo expresa "La composición del consejo de administración, que vivía una situación de bloqueo, se podrá aprobar por mayoría absoluta si no sale adelante por dos tercios de las Cortes"… en la información que firman Carlos E. Cué y Quino Petit subrayan que con la aprobación de este decreto **"el próximo consejo de administración de RTVE será el más plural de la historia"**. **Se modifica el número de consejeros, de 11 a 15 con un mandato por seis años** sin renovación parcial, y podrán ser elegidos solo una vez. De igual modo **de los 15 nuevos consejeros, 11 serán elegidos por el Congreso de los Diputados y 4 por el Senado**. Con anterioridad … "la composición del consejo de RTVE antes era un pacto a propuesta del PSOE, del PP y un tercer partido. En esta ocasión, va a ser más plural todavía", en palabras del Ministro Óscar López. Por su parte … "El portavoz del PP, Miguel Tellado, valoró ayer el decreto aprobado por el Consejo de Ministros como un intento de hacerse con "el control absoluto" de la corporación, como han hecho con otras instituciones.*

*En su editorial El País con el título de **"Respetar RTVE".** El nuevo sistema de elección del consejo de administración sortea el bloqueo actual, `**pero debe garantizar la profesionalidad de la corporación".** Y en sus argumentos, el editorial dice "Ojalá , como reclamaron los Consejos de Informativos de TVE y RNE, se consiga aprobar todo por mayoría reforzada, que ofrece mejores garantías de transversalidad, pero lo que la corporación no puede permitirse es el bloqueo de un sector en constante transformación". "**Una de las claves para juzgar esta reforma será saber si el nuevo órgano de gobierno entiende sus funciones estratégicas o, por el contrario, pretende intervenir en la gestión ejecutiva de las programaciones, una tentación en la***

que se ha caído en el pasado hasta complicar la gestión de la empresa. *En definitiva, si los partidos asumen que es un objeto de deseo tan irresistible para ellos como una televisión pública -véase el férreo control político de las televisiones autonómicas- debe gestionarse con criterios profesionales o si estamos ante el enésimo intento de manejar el día a día de RTVE".*

El diario ABC en sus páginas de España titulaba en esa misma jornada y sobre el asunto que nos ocupa titulaba ***" El Gobierno redobla su control sobre RTVE por decreto".*** *Y en el desarrollo de la noticia dice "Al PSOE ya no le será necesario recurrir a los populares para poner fin a este bloqueo de dos años. Le bastará con el apoyo de Sumar y de los independentistas…. Un salto cualitativo que va muy en línea con la propuesta de rebaja de mayorías necesarias para la renovación del Consejo General del Poder Judicial (CGPJ) que exigían Podemos y Sumar"… Y la información terminaba con* ***"Críticas desde la propia TVE… a través del propio Consejo de Informativos de TVE… que exige mantener un concurso de méritos para elegir los consejeros…*** *y "desde el propio consejo insistimos en la necesidad de establecer mayorías cualificadas para garantizar la pluralidad y la máxima representatividad en el órgano de gobierno de RTVE".*

Y en su editorial, sobre el asunto del Decreto, ABC titulaba ***"La TV de todos para uno solo"*** *… "El vaciamiento de competencias del Senado para el control total de RTVE es un salto cualitativo en el proceso de deterioro institucional emprendido por Sánchez para lograr su impunidad política" …. "Sánchez necesita urgentemente el control férreo del ente público para contrarrestar el estrechamiento de las investigaciones judiciales sobre sus entornos personales y políticos".*

El diario El Mundo en una información de Esther Mucientes, también en sus páginas de España de esa misma fecha, el 23 de noviembre, titulaba ***"Doble maniobra desde el Consejo para ganar tiempo y dominio****". Óscar López ha liderado las negociaciones para sacar adelante este Real Decreto" … En relación con los distintos escenarios jurídicos "quedaba una tercera vía, una que muy pocos esperaban o al menos, que no esperaban se fuera a tramitar como se ha hecho: un Real Decreto …" que modifica toda la organización y gestión de RTVE*

… y en dicha información Mucientes continuaba con "Consejeros "dóciles" lo "nunca visto" y posible relevo de Cascajosa" donde pormenorizaba algunos de los items más importantes del Real Decreto con el cambio orgánico y de gestión del ente público. En la sección "La Mirada", El Mundo titulaba: ***" Una cacicada del Gobierno para blindar el control de RTVE****"…. Un desprecio al pluralismo que preludia la falta de respeto a la minoría parlamentaria con la que Pedro Sánchez acelera los cambios en los órganos constitucionales aún sin renovar… El Gobierno impone una RTVE en contra de media España y al servicio el muro de partidos que sostiene a Sánchez".*

Por su parte, el diario La Vanguardia, en su edición del 29 de octubre, titulaba ***"El Congreso de los Diputados acelerará la tramitación del real decreto-ley aprobado por el Consejo de Ministros que plantea cambiar las mayorías parlamentarias para elegir a los consejeros de RTVE*** *y podría debatirse mañana miércoles en un nuevo Pleno".*

*El 30 de octubre continuaba con el asunto de RTVE con el titular de "****El Congreso suspende la sesión de control pero no el pleno sobre RTVE y el PP lo planta…"*** *"El Congreso de los Diputados ha decidido suspender la sesión de control al Gobierno que se estaba celebrando este miércoles a consecuencia de los graves daños personales y materiales causados por la DANA.* ***Pero ha decidido mantener el debate y convalidación del Real Decreto Ley de RTVE frente a la postura contraria del PP, que ha decidido abandonar el hemiciclo…. "***

*La Vanguardia con fecha 1 de noviembre titulaba: "****El BOE publica la convalidación del Congreso de la Reforma de RTVE****, donde indica que "el decreto salió adelante con los votos del PSOE y los socios de Gobierno y sin los votos del PP y Vox, que decidieron ausentarse por considerar que no debía celebrarse por la tragedia de la Dana, que hizo que también se ausentará Compromís".*

Y proseguía: ***"Unas nuevas reglas que además dan a la nueva presidencia de RTVE más poder ejecutivo y más capacidad de decisión sobre cuestiones que antes estaban encomendadas al Consejo de Administración".***

Todo ello con otra información, ***"El Pleno del Congreso ha aprobado este jueves el nombramiento de José Pablo López como presidente del Consejo de Administración de RTVE****"…La designación ha tenido lugar en segunda votación y tras haber alcanzado la mayoría absoluta con 178 votos a favor, que es la suma de los diputados de PSOE, Sumar, ERC, Junts, PNV y Podemos, frente a PP y Vox, contrarios a la reforma para renovar el nuevo Consejo… Así,* ***la composición del nuevo Consejo de la entidad pública queda configurada con López a la cabeza y Rosa León, Esther de la Mata, Angélica Rubio, Mercedes de Pablos Candón, Eladio Jareño Ruiz, Rubén Moreno Palanques, Marina Vila Menor, Ignacio Ruiz Jarabo,***

María Teresa Martín, Marta Ribas, Miquel Calçada Olliveras, Sergi Sol, Mariano Muniesa y María Roncesvalles Solana como consejeros.

Por su parte también ***"Bruselas "sigue de cerca, analizará" el decretazo de Moncloa para RTVE"*** *en un titular del diario EL Mundo, incluso un mes antes del Real Decreto aprobado por el Gobierno a finales del mes de noviembre, ya que* ***"seguimos de cerca la evolución de la situación y analizaremos el texto…"*** *Recuerdan que el reglamento europeo "****establece salvaguardias para el funcionamiento independiente de los medios de comunicación de servicio público".***

Como se señalaba al comienzo de este punto, tras el Real Decreto del Gobierno y la jura o promesa en la sede parlamentaria, José Pablo López es el nuevo Presidente desde el 2 de diciembre.

Y ya conocemos algunos de sus nombramientos. ***Ficha a Sergio Calderón como director de TVE****, tras su paso por Telecinco y la nueva productora del equipo anterior de "Sálvame"… y ha nombrado también al* ***nuevo director de RNE en la persona de Roberto Santamaría,*** *profesional de la propia casa y que ha sido Director de Comunicación de la Delegación del Gobierno en Rioja en tiempos de la presidencia de Rodríguez Zapatero.*

Pues bien, José Pablo aterrizó en RTVE en el mandato de José Manuel Pérez Tornero como Director de Contenidos y, como ya se ha indicado, tras la renuncia de Tornero y mantener una posición enfrentada con la que era la presidenta interina del Ente en ese momento, Elena Sánchez, que significó por distintas enfrentamientos la salida de ambos de la Corporación de RTVE.

ABC *en su edición del 2 de diciembre, José Pablo López es el nuevo Presidente, titulaba en una información firmada por Emilio V. Escudero* ***"El nuevo presidente de RTVE se estrena con la vista puesta en el modelo de la BBC" en la que decía "Un presidente con mando en plaza, elegido a dedo por el Gobierno y que aglutinará más poder que ningún otro gracias al decretazo diseñado por Moncloa…*** *(sobre el directivo) … pueda dar forma a "Transformación que seguirá el camino emprendido por la BBC el pasado verano, que incluye reducir costes y duplicidades para hacer más efectiva la corporación"…* ***define a JP como "un tipo apasionado por la televisión q****ue ha pasado por grupos audiovisuales de diferente líneas editoriales y que ha conseguido elevar el valor de todos ellos",,,* ***el "nuevo presidente quiere crear una Oficina de Transformación al estilo de la que la BBC*** *británica puso en práctica el pasado verano".*

Nueva estrategia de programación y máxima controversia sobre los contenidos de sus espacios de actualidad

Así, el año 2025, con la nueva oferta de programas de actualidad y en directo por parte de La 1 ha suscitado, suscita y suscitará unas controversias y polémicas extraordinarias como a continuación se manifiesta.

Aunque conviene advertir antes de seguir leyendo este punto, que siempre la radio televisión pública RTVE ha sido, es y, más que probablemente, continuara siendo "el pim-pam-pum y chivo expiatorio" de todos los males que nos aquejan y que se utiliza como comodín de comodines.

Quede claro, pues, que en este ejercicio de 2025 La1 de TVE ha sido la gran protagonista de la audiencia televisiva con enorme diferencia y en el lado opuesto, en el envés, Tele 5, que vuelve a repetir mínimo anual por segundo año consecutivo y que en algunas jornadas de este año que se analiza ha sido la cuarta opción más vista del día situándose, incluso, por detrás de las cadenas autonómicas – FORTA -, que a pesar de su menor cobertura de emisión en todo nuestro país se colocaba como tercera opción, tras Antena 3 y La1.

Por tanto, es un hecho, el incremento y subida de audiencia sobresaliente de La1, como ha quedado grafiado con anterioridad, si bien todo ello también tiene otra derivada menos apacible para la televisión pública como es el hecho de su nuevo posicionamiento político mediante sus programas de actualidad y en directo, con sus **"infotainment" y "modelo laSexta 2.0"** tal cual queda más que expuesto en los comentarios anteriores.

Y otro si digo: no hay una herramienta tan política como la propia televisión y. aún muchísimo más, como es el caso con la RTVE. La capacidad de convocatoria, el consumo diario de la oferta de la televisión tradicional, lineal, alcanza entre 120 y 140 millones de horas, como ya se ha señalado, y que, constituye su verdadera clave de bóveda. Estamos, por tanto, ante un hecho político.

En otras ocasiones, en otros informes anuales hemos introducido comentarios textuales de analistas, especialistas en el medio o periodistas que tienen su tarea y misión en escrutar al ecosistema televisivo-audiovisual.

En esta oportunidad, nos apoyaremos no tanto en el discurso textual de protagonistas del análisis **sino en los propios titulares que diferentes medios de comunicación nos han ofrecido a este respecto**.

Bien es cierto que sobre la RTVE se ha escrito en el 2025 una cantidad de artículos infinitos y, por tanto, es imposible reseñar todos ellos como se puede comprender.

Empero, señaremos algunos de ellos para mostrar la enorme polémica, debate, discusión y disputa; en definitiva, la excepcional y simpar controversia que este asunto nos ha ofrecido en la industria del ecosistema televisivo-audiovisual a lo largo de este año.

(Todos los artículos que se citan han sido publicados en el ejercicio 2025).

"Buenafuente, Belén Esteban… El terremoto que sacude TVE desde la llegada del nuevo director" (El País. Natalia Marcos, 17 de enero).

"Sálvame en La1: el desembarco silencioso de su troupe en TVE". (El Independiente. Óscar Rus, 28 de febrero).

"De BBC a TVE: el debate sobre el corazón en las cadenas públicas" (ABC, Clara Mollá Pagán, 13 de marzo)

""La estrategia militante de RTVE" (Editorial ABC, 16 de marzo).

"La invasión de "La Familia de la Tele" enciende a los trabajadores" (ABC, Clara Mollá Pagán).

"Analizamos 'La familia de la Tele', 'Y ahora Sonsoles' y 'TardeAR' y las conclusiones son devastadoras ¿Nos merecemos los contenidos de los magacines de tarde en la tele generalista? " "Un análisis exhaustivo de la franja vespertina de La 1, Antena 3 y Telecinco nos plantea muchas preguntas, pero la más importante es: ¿y todo esto para qué?" (Mariola Cubells, EL PAÍS, 16 mayo).

"Revolución de primavera en TVE" (ÉL PAÍS, Natalia Marcos, 28de abril).

"Belén Esteban carga en directo contra "La Familia de la Tele". No me gusta el formato: me quiero ir". (El País, sin firma, 15 de mayo).

"RTVE, suprime el segundo tramo de "La Familia de la Tele", unos días después de que el presidente pide paciencia por la audiencia" (El Independiente, Óscar Rus).

"La Familia de la Tele", modelo para gobernar" (El País, Sergio del Molino, 15 de junio).

"Inolvidable… que llegue a emitirse…" (ABC, Rebeca Argudo, 18 de junio).

"El batacazo de "La Familia de la Tele" (ABC, Rebeca Argudo, 22 de junio).

"El éxito televisivo y los pedos propios" (El Independiente, Rubén Arranz, 10 de agosto).

"La corrupción de TVE" (El Confidencial, Pablo Pombo, 26 de agosto).

"Verosimilitud o puto teatro" (El País, Carlos Bollero, 6 de septiembre).

"El Consejo de Informativos afea a TVE el "fallo sin rectificación" de un atentado atribuido a Israel" (El Confidencial, Ignacio S. Calleja, 12 de septiembre).

"RTVE y el estrés postraumático un día entero viendo TVE de Pedro Sánchez" (ABC, Rebeca Argudo, 16 de septiembre).

"Una trinchera en TVE" (ABC, Guy Gorman, 22 de septiembre).

"La salvamización política le sale bien a TVE (y Ferreras es su víctima inesperada). La audiencia responde al experimento de TVE de llenar la parrilla de magazines políticos oficialistas: mejor arranque de curso en 14 años. 'Al Rojo Vivo', entre dos aguas, cae por la polarización entre teles sanchistas y teles antisanchistas". (El Confidencial, Carlos Prieto, 4 de octubre).

"El Consejo de Informativos acusa a la Dirección de boicotear su encuesta sobre el sesgo político de sus programas. (El Independiente, Rubén Arranz, 17 de octubre).

"El Consejo de Informativos amenaza a la dirección de TVE con rescatar los viernes negros". (ABC, Clara Mollá Pagán).

"Un exconsejero rebelde (José Manuel Martín Medem) destripa como José Pablo ha privatizado de facto de RTVE del dinero público (Las cláusulas secretas de José Pablo López con las productoras)." (PR Noticias, sin firma, 22 de octubre).

"JP defiende que "Mañaneros" o "Malas Lenguas" no son informativos porque la CNMC lo dejó claro.". (El Español, Miguel Ángel Pizarro, 28 de octubre).

"Un año de la toma de RTVE: así se pone un medio al servicio de un Gobierno" (El Independiente, Rubén Arranz, 30 octubre).

"La RTVE del PSOE cumple un año: José Pablo López aprueba el examen del Gobierno. Moncloa agradece el servilismo del presidente de RTVE" (la fórmula info-entretenimiento impulsa la audiencia). (PR Noticias, sin firma, 31 de octubre).

"El presidente de RTVE ironiza con el éxito de su estrategia y denuncia los ataques contra la medición de la audiencia". (VERTELE, Marcos Méndez, 1 de noviembre).

"El Consejo de Informativos de TVE acusa a Gonzalo Miró de malas praxis". (ABC, P. Pardo – C. Mollá, 3 de noviembre).

"España: RTVE gana alcance, pero crece en escepticismo sobre su objetividad". (Señal News, sin firma, 11 de noviembre).

"La autocracia de TVE: su presidente decide sin el Consejo contratos por 400 millones de euros (Tutelado por Moncloa, José Pablo López, ejerce como el directivo que más poder haya tenido nunca en la televisión pública" (The Objective, Fernando Cano, 12 noviembre).

"De RTVE a Telepedro: así fabrica la televisión pública una programación a medida de Moncloa (Duro informe sobre la programación del Instituto Juan de Mariana), (Vozpópuli, Carlos R. Cózar, 17 noviembre).

"El Consejo de Informativos amenaza con tomar "medidas legales. RTVE, acorralada ante la avalancha de críticas internas por su "deriva ideológica". José Pablo López en la picota por su gestión "partidista"." (PR Noticias, sin firma, 18 de noviembre).

"Brutal enfrentamiento entre Silvia Intxaurrondo y Miguel Tellado: acusaciones de manipulación en RTVE y una presentadora desatada". (El Mundo. Esther

Mucientes, 21 de noviembre).

"El Parlamento Europeo convoca al Consejo de Informativos de TVE para "revisar la independencia y la pluralidad de RTVE". (ABC, Clara Mollá Pagán, 28 de noviembre).

"El gran poder de José Pablo López en RTVE" (Un año después de llegar a la Presidencia de la Corporación ha catapultado las audiencias con tertulias de alto voltaje) (Y gran dibujo caricatura de Sciammerella). (El País, Quino Petit, 30 de noviembre).

"Una demanda de Silvia Intxaurondo contra RTVE para ganar más". (El Mundo, Esther Mucientes, 4 de noviembre).

"Pan y circo a escote" (ABC, Rebeca Argudo, 9 diciembre).

""José Pablo ha dado con la fórmula pico y pala desde el amanecer para crear una realidad a medida". ("De levantar audiencias a la división entre los trabajadores"). (ABC, Clara Mollá Pagán, 9 de diciembre).

Como se puede colegir, la controversia sobre la misión, programación y contenidos de RTVE es un hecho incuestionable. Tal cual se manifestaba al comienzo de estos titulares, el rol y desempeño de la radiotelevisión pública siempre ha estado en primera línea informativa de todos los medios de comunicación.

Si la televisión, como también se ha mencionado, no tuviera la sideral capacidad de convocatoria, o sea, con un consumo excepcional de horas vistas cada día, muy probablemente la RTVE no sería noticia con seguridad; si la atención del respetable a las 625 líneas no fuera la que en verdad es: el medio de comunicación más importante de todos y ahí la oferta de la televisión pública nacional ocupa un lugar preeminente y estelar.

Respecto de la opinión de los medios de comunicación sobre la retirada de RTVE del Festival de Eurovisión por la presencia de Israel, se han publicado infinidad de artículos sobre el citado asunto de una manera, también, desasosegada… ha sido mucho lo que se ha escrito y reflexionado sobre el particular.

Tal cual se hacía referencia a la controversia sobre los contenidos, dejamos algunos titulares como ejemplo, también, de la excepcional polémica por dicha decisión con la cita de algunos medios:

"José Pablo López ratifica en las Cortes el veto de RTVE a Israel en Eurovisión" (El País, Quino Petit/ E. Ruíz Jiménez, 28 de noviembre).

"España habla. Eurovisión calla" (La Vanguardia, Joaquín Luna, 6 de diciembre).

"RTVE organizará Benidorm Fest pese a su salida de Eurovisión" (ABC, Clara Mollá, 6 de diciembre).

"La renuncia a Eurovisión: pros y contras de una medida forzada por un pulso perdido ... RTVE oficializó el jueves su retirada por la permanencia de Israel, se ahorrará los costes de participar en el festival, pero pierde su emisión no deportiva más vista" " (El País, Héctor Llanos Martínez, 7 de diciembre).

"El doble rasero de RTVE con Israel: del boicot a Eurovisión a la buena sintonía con la UER para no perder el Mundial y los JJ.OO." (El Español, Miguel Ángel Pizarro, 8 de diciembre).

5

FORTA

se confirma como alternativa de audiencia con su información regional y de proximidad, siendo líder en algunas demarcaciones geográficas.

En el conjunto del año 2025 las emisoras reunida bajo la denominación de FORTA han firmado un total, entre todas ellas, del 8,5 % de cuota de pantalla, mejorando con cuatro décimas lo obtenido en el ejercicio precedente.

Y como espectadores únicos en el año completo aglutinar a 42,3 millones de personas que sintonizaron en alguna emisión de todas sus emisoras, pese a no contar con el total nacional como cobertura de sus emisiones.

La clasificación de las emisoras autonómicas y su cuota pantalla queda configurada así:

TV 3 es cadena de mayor audiencia de FORTA y la única que en el año completo es la opción más vista en su comunidad donde confirma quince años ininterrumpidos como líder televisivo al reunir el 14,2 % de cuota de pantalla, que mejora su audiencia en cinco décimas respecto de lo obtenido en 2024.

ARAGON TV, en segundo lugar, con el 12,2 % de cuota de pantalla, que de nuevo significa récord como índice anual más alto logrado por la cadena, seis décimas más que el récord anual del año anterior.

CANAL SUR, en tercer lugar, que firma el 9,4 % de cuota de pantalla anual, con un notable incremento, casi un punto (+ 0,9) más que el año precedente.

TV GALICIA, en cuarto lugar, de la clasificación como el año anterior con un registro del 8,4% de cuota, su mínimo anual**,** dos décimas menos que el año anterior.

ETB 2 que firma el 8,3 % anual, una décima menos que el año anterior.

TV CANARIAS con el 6,1 % de cuota anual, que crece de modo notable con un punto de cuota más que el ejercicio precedente.

CMM, en Castilla-La Mancha con el 5,9 %, una décima menos que en 2024.

TeleMadrid con el 5,1 %, que sube su audiencia con cuatro décimas más de

cuota de pantalla.

IB 3, de las Islas Baleares, con el 4,8 % y mermando su fidelidad cuatro décimas menos que el año pasado.

TPA en Asturias con el 4,3 %, dos décimas menos que en 2024.

La 7 TV Murcia con el 3,2 %, una décima más que en el precedente.

À PUNT con el 2,9 %, que crece, tres décimas menos que el año anterior.

Y después se sitúan los segundos canales de algunas de ellas:

ETB1, 3CATinfo, ESPORT3, ETB 4, TVG 2, LA OTRA, TPA2, TV3CAT, SX3/33, AND-TV, ETB 3.

Canal Extremadura, CEXMA, aunque no está adscrita a FORTA, pero como emisora autonómica **reúne el 4,8 % en el año** y cuatro décimas más que en 2024.

Y en las audiencias de cadenas autonómicas privadas, el resultado global en sus demarcaciones geográficas pasan de ponderar el 3,2 % en 2024 a 3,6 % en 2025.

De tal modo que las emisoras de C y L TV suman 2,6 % (1,4 % de La 7 y 1,2 % de La 8), y el 0,5 % de 8 Madrid y de Mediterráneo, respectivamente.

La fortaleza de audiencia de la oferta informativa y de actualidad de las cadenas públicas autonómicas – FORTA

Como el informe reitera: ***"La misión y propósito cardinal de las cadenas públicas autonómicas es la vertebración de la ciudadanía en cada comunidad y en sus distintos ámbitos de cobertura territorial. Y esta vertebración se fundamenta en la esencial tarea que mantiene su oferta informativa y de actualidad".***

TV 3 consolida su posición como cadena más vista en Cataluña durante 15 años consecutivos, como se indicaba con anterioridad, **de igual modo que es la emisora de mayor audiencia de todas sus hermanas del Grupo FORTA.**

TV3 es líder de audiencia en todas las ediciones de mediodía-sobremesa y noche con una cuota del 23,3 %, con el 25,9 % en la edición de mediodía-sobremesa y del 21,4 % en la de noche.

En titulares**, los informativos de TV3 presentan una plusvalía** importantísima para la cadena catalana sobre la propia media de la cadena, pues **representa más del 64 % de Índice de Aprovechamiento Genérico (IAG), cuyo concepto es la "plusvalía de la cuota de pantalla de los propios informativos sobre ponderación de la cuota de pantalla de la cadena.**

Aragón TV es líder de audiencia al promediar en el conjunto de sus ediciones una cuota del 22,8 %. Como se viene señalando en nuestros informes anuales **ARAGÓN TV disfruta de la mayor cuota de pantalla de todos los espacios de noticias que se emiten en cualquier televisión de nuestro país al alcanzar en la edición de mediodía-sobremesa el 31,0 % de cuota de pantalla y 16,3 % en la edición de noche. Y un Índice de Aprovechamiento Genérico, plusvalía sobre la propia media de la cadena, que se sitúa en el 86 %.**

ETB 2, en las dos ediciones de noticias ("Teleberri") logra el liderazgo de audiencia como cadena más vista en los horarios de sus espacios de noticias, con excelentes resultados y ponderar el 20,0 %, en las dos ediciones. Con el 21,3 % en la edición del mediodía y el 18,8 % en la de noche. Y presentar una tarjeta de Índice de Aprovechamiento Genérico (la plusvalía) superior y más que duplicar la propia cuota de pantalla de la cadena que roza el 140 %.

Por impacto de cuota de pantalla en el resultado de sus dos ediciones de noticias la **TV GALICIA firma una cuota media del 12,0 %, tres décimas más que el año anterior en el conjunto de las dos ediciones de noticias y segunda opción de la audiencia en sus horarios de emisión, con el 13,9 % en la edición del mediodía-sobremesa y 9,6 % en la de noche y una plusvalía de IAG que supera el 42,0 %.**

CANAL SUR, la autonómica andaluza **registra el 10,6 % de cuota de pantalla de las dos ediciones de noticia noche y segunda opción de la audiencia en sus horarios de emisión con el 10,1 % en la primera de sus ediciones y el 11,2 %, la segunda, de la de noche** y que representa **el 12,0 % de IAG (plusvalía**). La explicación es sencilla: la mejora de casi un punto de cuota en el año por parte del cadena regional andaluza se fundamenta en programas de entretenimiento, de ahí el porcentaje de IAG.

TV CANARIAS firma el 10,4 % de cuota en la ponderación de ambas ediciones, **con 12,2 % en mediodía y 9,0 % en la de noche y segunda opción de la audiencia en sus horarios de emisión** mientras que en esa relación de plusvalía con respecto a la media de la cadena el resultante es también muy provechoso para la cadena **: superior al 70 %% de índice de plusvalía (Índice de Aprovechamiento Genérico).**

TELEMADRID obtiene una cuota del 9,6 %, con el 12,3 % en la edición de mediodía y 6,8 % en la de noche. Su cuota media anual es del 5,1 %, que representa **un (IAG)** de sus espacios de noticias muy importante también: **más del 88 % de plusvalía en sus informativos con relación a la media de la cadena.**

CMM Castilla-La Mancha sus informativos ponderan el 9,0 % de cuota, con el 11,1 % en la de mediodía y 6,0 % la de la noche. Todo ello significa una plusvalía superior al 52 % (IAG).

IB 3 logra un índice importante índice de Aprovechamiento Genérico al ponderar en sus dos ediciones **una cuota media de 8,6 %, con el 12,2 % en la primera edición y 5,8 % en la segunda de la noche.** r, **con el 81 % (IAG).**

TP ASTURIAS con una cuota media del 7,7 % en sus dos ediciones de noticias, con e4l 8,2 % en la primera y 7,4 % en la segunda. Es decir, **una**

plusvalía a destacar y que repite su mismo ratio del año pasado: más del 79% de IAG.

À PUNT en la comunidad valenciana con sus informativos registran una cuota media del 5,8 %, **con el 7,6 % en la edición de mediodía y 4,0 % en la de noche.** Por tanto, **la autonómica valenciana pondera plusvalías del 100 %, que duplica su IAG.**

LA 7 TV – Murcia – firma el 5,7 % de cuota media en las noticias, con el 6,6 % del mediodía y 4,8 % en la noche. Y registra el 78 % de IAG, un destacado rendimiento.

Y la autonómica Canal Extremadura, no adscrita a FORTA, registra una cuota media del 11,1 % en el promedio de sus dos ediciones de noticias, con el 14,8 % de cuota en su primera edición y el 8,7 % de la segunda, que lo que representa una plusvalía del 131 % de IAG, el Índice de Aprovechamiento Genérico.

6

La TV de Pago marca un hito histórico al lograr su quinto récord anual consecutivo en cuota y superar el 11 por ciento por primera vez.

La TV de Pago sigue creciendo gracias al auge del consumo on demand.

La Televisión de Pago incrementa un año más su consumo y suma su quinto año consecutivo consiguiendo su mejor ponderación anual en cuota de pantalla. Además, es el séptimo año consecutivo en el que consigue más cuota que en el año anterior. Su evolución refleja la transformación del ecosistema audiovisual en España: más oferta, más fragmentación y **un peso creciente del "consumo no lineal integrado" en las plataformas de Pago.**

Hace diez años, el conjunto de las cadenas de Pago estaba conformado por la suma de audiencia alrededor de 80 canales que emitían en esta modalidad, con atención a públicos muy heterogéneos y segmentados por su diversidad programática de géneros y subgéneros televisivos muy diversos y que ofrecían una riqueza más notable al espectador que sintonizaba con este tipo de programación.

En ese año, 2015, la Televisión de Pago Tradicional mantenía una cuota de pantalla del 6,8 %. Diez años después, en 2025, la Televisión de Pago Tradicional logra una cuota del 11,4 %. Además, el número de cadenas auditadas por Kantar que han estado activas en algún momento del año es de 100.

Es decir, registra un crecimiento de casi el 70 % en una década. Un incremento verdaderamente sobresaliente, que como hemos manifestado en anteriores ediciones de este **Informe sobre la Situación y Análisis de la Industria Televisiva Audiovisual**, tiene un valor doble. Cuando analizamos cuotas de pantalla, se trata de un reparto sobre una base 100, lo que implica que las variaciones no solo reflejan el rendimiento propio de una cadena, sino también su posición frente al resto.

Por ejemplo, si en un día concreto las cadenas A y B registran cada una el 20 % de cuota, y al día siguiente A mantiene el 20 % mientras B desciende al 19 %, la lectura habitual sería que A se mantiene y B pierde un punto. Sin embargo, en

términos de reparto, el efecto real es mayor: la diferencia entre ambas pasa de estar equilibrada a situarse en un punto, lo que en la práctica equivale a un cambio relativo de dos puntos en su distancia competitiva.

Por ese motivo, la evolución de la cuota de pantalla de la Televisión de Pago Tradicional, que pasa del 6,8 por ciento en 2015 al 11,4 por ciento en 2025, debe interpretarse teniendo en cuenta la dinámica descrita anteriormente. En un sistema de reparto cerrado sobre base 100, ganar o perder un punto no es un movimiento lineal: cada variación implica un desplazamiento equivalente en el resto de los competidores. En la práctica, un incremento de un punto supone una ganancia relativa de dos puntos en el reparto total, del mismo modo que una pérdida de un punto implica una merma equivalente a esos dos puntos. Esta lógica explica la especial relevancia que tiene esta evolución.

Así, la transición de la audiencia de la Televisión de Pago Tradicional en los últimos 10 años, continua en 2016 con el 7,0 % de cuota. En el 2017, la Televisión de Pago Tradicional promediaba el 7,8 %, el 7,6 % en 2018 (último año en el que la cuota de estas cadenas mermó respecto al año anterior) y el 8,0 % en 2019. Y en los años de la pandemia, durante 2020 y 2021 registró el 8,4 % y 8,6 %,respectivamente.

En 2022, la Televisión de Pago Tradicional continúa su escalada anual hasta alcanzar el 9,8 %, firmando en este periodo un incremento de 1,2 puntos porcentuales, dejando ese consumo, como hemos señalado, de ser útil para otras opciones en abierto.

Así, **de ese ya de por sí sobresaliente 9,8 % de cuota de pantalla en 2022, alcanza por vez primera el doble dígito hasta el 10,4 % de cuota de pantalla en 2023, que supone seis décimas más que el año precedente.** Cabe reseñar que, cada décima de punto que se gana equivale a una acumulación de +/- 500 millones de horas más vistos por año. **En 2024, el techo de esta tipología de cadenas alcanzó el 10,9 % de cuota, medio punto más de cuota de pantalla para cosechar un nuevo registro máximo**. Y de nuevo en este año la Televisión de Pago Tradicional mejora su máximo anual, como ya hemos reseñado.

No obstante, la cobertura total de espectadores únicos alcanzada en el 2024 por las Cadenas de Pago Tradicional se elevó a 36,7 millones de espectadores únicos, con una cobertura total del 78,6 % del universo de consumo. **En 2025, se registra una ligera merma en el alcance global de estas cadenas, con 36,4 millones de espectadores únicos, el 77,2 %.**

A pesar de que el conjunto de las Temáticas de Pago vuelve a registrar en 2025 su mejor cuota histórica, este nuevo máximo responde en exclusiva al crecimiento del epígrafe "Resto Temáticas de Pago", es decir, al consumo audiovisual que procede de los operadores tradicionales, pero que no corresponde a canales lineales auditados por Kantar.

Si aislamos el consumo de las cadenas de Pago Tradicional que sí cuentan con dato oficial, el consumo del Pago se mantiene al mismo nivel que el año anterior. Se evidencia así la pérdida de peso específico del modelo lineal de pago frente al auge del vídeo bajo demanda.

Esta audiencia, que se recoge en la nomenclatura de Kantar bajo el epígrafe "Resto Temáticas de Pago", en 2025 alcanza el 6,2 % de cuota, cinco décimas más que en 2024. Es su máximo dato anual y su peso sobre el total del conjunto de "Temáticas Pago" es más del 50 %.

La evolución del peso de este consumo no lineal de pago es creciente en los últimos años, aunque es su menor incremento interanual de los últimos cuatro años, en los que ha aumentado a un ritmo elevado. Como muestra, en 2021, último año con un incremento menor al registrado en 2025, su cuota de pantalla fue del 3,3 %, prácticamente la mitad que el resultado de 2025.

Más allá de la evolución de la propia Televisión de Pago Tradicional, conviene subrayar un hecho especialmente significativo: **de todo el consumo que se realiza a través de las plataformas de los operadores de Pago Tradicional, cerca de dos terceras partes, el 58 %, corresponden a contenidos de la Televisión en Abierto.**

La clasificación de los canales denominados Temáticos de Pago Tradicionales queda como sigue en el ejercicio de 2025.

En primer lugar, LA LIGA TV por M+, **el canal más visto de las 100 ofertas** que se pueden disfrutar en esta modalidad, que **pondera el 0,3 % de audiencia total nacional y el 2,9 % sobre el conjunto de representación de los propios canales de la Televisión de Pago Tradicional, con 11,8 millones de espectadores únicos** y una cobertura de una cuarta parte del total potencial de audiencia.

En segundo lugar, la cadena MOVISTAR PLUS + que registra un notable incremento y sube desde la séptima posición. Pondera el 0,3 % del total nacional y el 2,6 % de cuota de representación en Pago y 12,1 millones de espectadores únicos, equivalente a una cobertura del 26 % del universo de consumo.

En tercera posición DAZN La Liga, que firma el 0,3 % de cuota y el 2,5 % en Pago con 11,5 millones de espectadores únicos en el año, el 25 % de cobertura sobre el conjunto total de la audiencia potencial.

En cuarto lugar, se sitúa WARNER TV, que escala una posición y consigue el 0,3 % en cobertura nacional y el 2,3 % del Pago. Consigue fidelizar a 12,2 millones de espectadores únicos, una cobertura superior al 25 % del total**.**

En quinto lugar, STAR CHANNEL ya con el 0,2 % de audiencia total nacional y el 2,1 % en Pago, con **12,2 millones de espectadores únicos** y también un cuarto del total de cobertura.

En sexto lugar, LIGA DE CAMPEONES por M+ sube dos posiciones, con el 0,2 % en total nacional y el 1,7 % de cuota, con 9,5 millones de espectadores únicos y el 20 % de cobertura sobre el total público potencial.

Le siguen CANAL HOLLYWOOD, AXN, CALLE 13, EUROSPORT, SYFY, COMEDY CENTRAL, VAMOS por M+, SOMOS y NATIONAL GEOGRAPHIC entre las quince primeras cadenas del ranking en este epígrafe.

El perfil sociodemográfico de la audiencia de los canales de Pago presenta un patrón de consumo complementario al consumo de televisión tradicional. Mientras

que, en la Televisión en Abierto se mantiene la máxima de "a mayor edad, mayor consumo", **en el Pago ocurre lo contrario: la cuota de pantalla decrece conforme aumenta la edad de los espectadores**. Además, los espectadores masculinos son mayoritarios en el consumo de esta tipología de cadenas, con una cuota de pantalla del 13,3 %, representan el 53 % de la audiencia total del Pago.

Por grupos de edad, el patrón es claramente descendente: niños de 4 a 12 años y jóvenes de 13 a 24 años, con el 19,1 % de cuota en cada segmento; adultos jóvenes de 25 a 44 años registran el 15,5 %; adultos maduros de 45 a 64 años el 12,8 %; espectadores de 65 a 74 años ponderan el 8,1 %; y los mayores de 75 años, el 7,1 %.

El comportamiento por clase social reproduce también una lógica: cuota más elevada en clases altas, con el 14,1 %; en las clases medias, el 11,8 %; y en las más bajas, en torno al 8 %. En el ámbito geográfico, el consumo es más homogéneo por hábitat, con niveles muy similares entre el 11 % y el 12 %.

A nivel territorial, destacan comunidades con cuotas especialmente elevadas: Asturias es el ámbito con el mayor porcentaje, gracias al 19,2 %; a continuación, destacan ambas comunidades insulares, Baleares y Canarias, que ponderan el 15,7 %; Navarra que supera el 13 %, Murcia con el 13,0 % y la Comunidad de Madrid, que registra el 12,8 %.

En el Target Comercial, el conjunto de estos contenidos de Pago registra una cuota del 15,6 %.

Desde una perspectiva de plataformas y no de canales, a tenor de los datos que facilita el **Estudio General de Medios (E.G.M.) de la 3ª oleada de 2025**, los usuarios y hogares que reciben la oferta de las Plataformas de Pago nos ofrece la clasificación que se relaciona a continuación.

El Universo Total de potencial suscriptores lo establece E.G.M. en 42.624.000 como Universo de Consumo, de 14 y más años.

El número total de personas que reciben estas plataformas alcanza 32.571.000, según los datos del 3er Año Móvil 2024, **que representa al 76,4 % del máximo público potencial.**

En "hogares", el total se sitúa en 14.237.000, el año anterior el número de hogares era de 13,8 millones, por tanto, se ha incrementado en casi medio millón, y una penetración del 73,5 %.

Las Plataformas de mayor audiencia quedan como se relacionan en cifras en redondeo:

1. **NETFLIX con 10,3 millones de hogares y un total de 32,6 millones de público potencial.**
2. **AMAZON PRIME VIDEO con 8,3 millones de hogares y 19,3 millones de público potencial.**
3. **MOVISTAR + con 4,3 millones de hogares y 10,0 millones de público potencial.**
4. **HBO MAX con 4,2 millones de hogares y 9,5 millones de público potencial.**

5. **DISNEY+ con 4,1 millones de hogares y 9,9 millones de público potencial.**
6. **DAZN con 1,7 millones de hogares y 4,0 millones de público potencial.**
7. **VODAFONE TV con 0,9 millones de hogares y 1,9 millones de público potencial.**
8. **ORANGE TV con 0,8 millones de hogares y 2,2 millones de público potencial.**
9. **RAKUTEN con 0,8 millones de hogares y 1,8 millones de público potencial.**
10. **FILMIN con 0,8 millones de hogares y 1,5 millones de público potencial.**
11. **JAZZTEL TV con 0,2 millones de hogares y 0,6 millones de público potencial.**
12. **EUSKALTEL con 0,2 millones de hogares y 0,4 millones de público potencial.**
13. **TELECABLE con 0,1 millones de hogares y 0,2 millones de público potencial.**
14. **TELEVISIÓN R con 0,1 millones de hogares y 0,2 millones de público potencial.**
15. **Con "Otros proveedores" con diferentes firmas, que registran 5,6 millones de hogares en su conjunto y 12,6 millones de público potencial**.

Como complemento a las fuentes de medición de audiencia, los datos regulatorios de la Comisión Nacional del Mercado y la Competencia, contenidos en el último informe publicado sobre los resultados del primer semestre de 2025, presentan la siguiente información.

La Banda Ancha Fija está en casi nueve de cada diez hogares, el 88,7 %, lo que supone un aumento de 16 puntos porcentuales desde 2015, siempre de acuerdo con la documentación de CNMCData. Mientras que **la telefonía fija, por su parte, sigue a la baja, casi la mitad de los hogares no usó este servicio** (66,2 %).

Las líneas de fibra óptica hasta el hogar superaron en septiembre los 17,6 millones. Del total, 8 de cada 10 se concentran en MASORANGE, Movistar y Vodafone. Estas tres representaron el 82 % de las líneas de banda ancha fija. DIGI ha sumado importancia en el último año hasta superar el 10 % de la cuota del mercado.

Las Líneas Móviles totalizan 62,5 millones de usuarios, siendo la cuota de mercado de los tres grandes operadores superior al 85 %.

Así, en el apartado citado, MASORANGE mantiene, en redondeo, una cuota de mercado del 41 %, mientras que Movistar consolida el 26 %, Vodafone el 19 %, DIGI el 11 % y el resto un 3 %, aproximadamente.

De los 11,5 millones de abonados a la TV de Pago, según la CNMC del tercer trimestre del año 2025, la clasificación queda como sigue:

1. **IPTV: 6,4 millones de abonados suscritos.**
2. **TV Online: 4,2 millones de abonados suscritos.**
3. **TV Cable: 710.000 abonados suscritos.**
4. **TV Satélite: 140.000 abonados suscritos.**

Uno de cada cinco hogares usuarios de las plataformas online de pago usa cuatro o más es el titular de la información que la CNMC ha hecho público a finales de noviembre de 2025. No obstante, la mayor parte de los hogares accede a una única plataforma, el 35 %. Esto en un contexto en el que más del 60 % de los hogares con acceso a Internet, hace uso de plataformas de pago para el consumo de contenidos audiovisuales.

Netflix es también según la CNMC, la plataforma más utilizada en cuatro de cada diez hogares usuarios de estas plataformas on-line.

Le siguen en porcentaje **Amazon Prime Video (19,7 %), Movistar Plus+ en dispositivos (17,8 %), Disney Plus (6,0%), HBO Max (5,3 %). Otras plataformas como Dazn, AtresPlayer, Rakuten, etc., alcanzan el 6,0 % de los hogares.**

Más del 60 % de estos hogares contrata directamente los contenidos con las Plataformas, todo ello de acuerdo con el "Panel de Hogares CNMC"**. Además, el 41,9 % de los hogares accede a estas plataformas porque están incluidas en un paquete de servicios de su proveedor de Internet.** Por último, el **14,0 % reconoce que usa claves de un familiar o amigo. Este porcentaje es 1,5 puntos menor que en el año anterior,** motivado por las cada vez mayores políticas restrictivas de las plataformas con respecto a las cuentas compartidas.

Respecto a la edad de los usuarios de estas Plataformas, el informe manifiesta que esta variable sociodemográfica condiciona mucho el servicio audiovisual utilizado: **los más jóvenes invierten alrededor de una hora diaria en plataformas de intercambio de vídeos y en servicios de vídeo bajo demanda, con promedios diarios similares a su consumo de contenidos de Televisión en abierto.**

No obstante, **los usuarios de mayor edad tienen promedios de en torno a la media hora diaria en plataformas de intercambio de vídeos o en servicios de vídeo bajo demanda, mientras que su consumo diario de Televisión en abierto llega a superar las 3 horas en los mayores de 64 años.**

7

La audiencia por internet prosigue su crecimiento.

El "ROSCO" nos deja la radiografía total del consumo audiovisual.

El "BARÓMETRO TV CONECTADA – OTT´S profundiza en el enorme potencial de la TV Conectada.

Desde 2018, Barlovento Comunicación publica cada mes un **completo informe que recoge el consumo total de Internet**. El último del que se dispone, correspondiente al mes de octubre, muestra los siguientes titulares de acuerdo con la información obtenida a través de la herramienta de **Comscore**:

1) **En el mes de octubre de 2025 el número de VISITANTES ÚNICOS a Internet es de 39,4 millones**, lo que supone 1,7 millones de visitantes más que el mismo mes del año pasado (+ 4 %).
2) No obstante, **el promedio de CONSUMO POR PERSONA Y DÍA es de 125 minutos (2 horas y 5 minutos)**, una merma de 7 minutos en relación con octubre del año anterior.
3) **Por sexos, el consumo de Internet es ligeramente mayor en el caso de las mujeres**, con 2 horas y 9 minutos frente a las 2 horas exactas de los hombres.
4) A su vez, teniendo en cuenta la variable sociodemográfica más importante en el análisis de audiencia, el consumo por edades, se desglosa del siguiente modo: tramo de 15 a 24 años, el consumo fue de 1 hora y 58 minutos; **en el tramo de adulto-joven, de 25 a 34 años el cómputo es de 3 horas y 22 minutos (el grupo de mayor consumo)**; para el segundo tramo de adulto joven, de 35 a 44 años, el consumo fue de 2 horas y 38 minutos; mientras que para la primera parte de los "maduros", de 45 a 54 años, el tiempo de permanencia fue de 2 horas y 29 minuto. Y para los de 55 años en adelante, el consumo ponderado fue de 1 hora y 53 minutos.

Si tomamos como referencia el consumo totalizado de Internet (Comscore) en el mes de octubre respecto al consumo de televisión (Kantar TTV lineal + diferido), se desprende que **la Televisión por el concepto "persona" (2 horas y 37 minutos como promedio en octubre 2025) sigue manteniendo su posición dominante respecto al consumo de Internet (2 horas y 5 minutos)** con más de media hora diaria de diferencia.

Respecto al concepto de "cobertura", lo que denominamos "espectadores únicos" y "visitantes únicos" para la televisión y para Internet respectivamente, **en octubre de 2025 la televisión alcanza los 43,0 millones, que representan el 91,4 % del universo de consumo** de 4 años en adelante. **En el caso de Internet, el número de visitantes únicos (audiencia acumulada) es de 39,4 millones de visitantes, que representa el 83,7 % del universo de consumo**.

En el ranking de "Propiedades" se sitúa en primer lugar "Alphabet" (Google) con 39,0 millones de visitantes únicos; en segundo lugar, "Facebook" con 35,6 millones; y en tercera posición, "Microsoft Sites" con 29,7 millones.

Por último, **el ranking de "Dominios" también está encabezado por "Google" con 36,7 millones de visitantes únicos**; en segundo lugar, se sitúa "Instagram" con 27,9 millones; y en tercer lugar, "Facebook" con 27,6 millones.

"El ROSCO del Consumo Audiovisual": el SHARE AUDIOVISUAL AGREGADO y la fortaleza de YouTube

El concepto del **"SHARE AUDIOVISUAL AGREGADO"** se crea por parte de nuestra consultora como la suma del tiempo de consumo televisivo tradicional ("offline") que mide Kantar y el consumo audiovisual ("online") que mide Comscore, siempre siguiendo la misma nomenclatura: espectadores o internautas de 18 años o más y con una métrica homologable entre ambos sistemas.

Es decir, la cantidad de minutos que cada español consume de ambos medios. Y la conformación de ocho conceptos de medición:

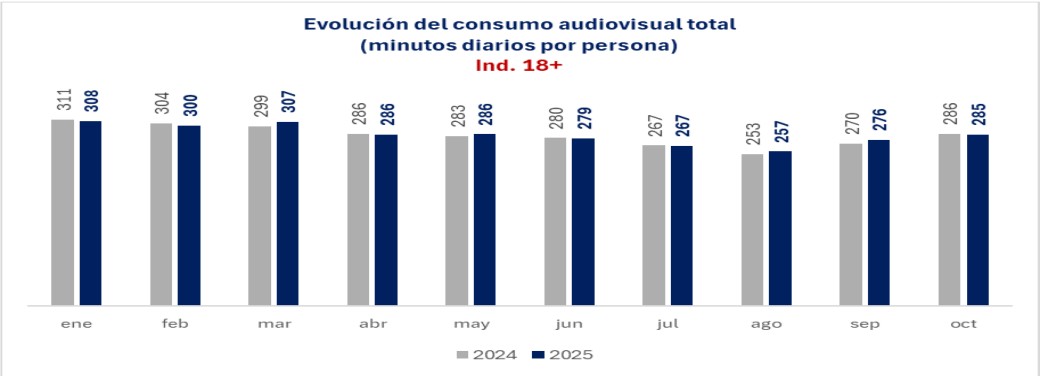
- **Grupo ATRESMEDIA** (Fuente: Kantar y Comscore): incluye el tiempo de consumo del grupo Atresmedia en Kantar (lineal y diferido), así como la propiedad "Atresmedia" en Comscore a través de VideoMetrix.
- **Grupo MEDIASET** (Fuente: Kantar y Comscore): incluye el tiempo de consumo del grupo Mediaset en Kantar (lineal y diferido), así como la propiedad "Mediaset España" en Comscore Only Panel a través de VideoMetrix.

- **Grupo RTVE** (Fuente: Kantar y Comscore): incluye el tiempo de consumo del grupo RTVE en Kantar (lineal y diferido), así como la propiedad "RTVE" en Comscore Only Panel a través de VideoMetrix.
- **YouTube** (Fuente: Comscore): tiempo de visionado de contenidos audiovisuales del medio YouTube.
- **Resto TV** (Fuente: Kantar): tiempo del resto de cadenas que no están incluidas dentro de los tres primeros operadores; es decir, Autonómicas, Temáticas de Pago y demás cadenas.
- **Resto Internet** (Fuente: Comscore): tiempo de consumo de contenido audiovisual, salvo lo correspondiente a Atresmedia, Mediaset, RTVE y Youtube.
- **CTV Kantar** (Fuente: Kantar): incluye el apartado "Internet" dentro de "Consumo NO TTV" (consumo híbrido). Es aquí donde se recoge el consumo de OTT's (Netflix, Amazon Prime Video, HBO, etc.) y de plataformas de vídeo como YouTube.
- **Otros usos del televisor** (Fuente: Kantar): se refiere al "Play" y al "Otros" (videojuegos, radio TDT, etc.) dentro del concepto de consumo híbrido "Consumo NO TTV".
- **TOTAL**: suma de minutos de los conceptos anteriores.

Con el propósito de avanzar en la medición del consumo audiovisual a la par que cambian los hábitos de este, Barlovento Comunicación introdujo en el mercado a principios del 2020 el llamado **"ROSCO DEL CONSUMO AUDIOVISUAL"**, basado en el citado concepto de "share audiovisual agregado".

Un estudio que nació con la idea de **ofrecer al mercado un informe que integrase el total del consumo audiovisual mediante un único dato** con datos de Kantar (televisión) y Comscore (ordenador, móvil y tablet) a través de una métrica homologable para ambas plataformas, que no es otra que la del número de minutos diarios que consume cada individuo.

Durante el 2025 se aprecia una notable estabilidad del consumo audiovisual respecto al año anterior. Hay diferenciales positivos y negativos según los meses, pero no una tendencia al alza o a la baja de forma generalizada. A falta de completar el ejercicio con los meses de noviembre y diciembre, el mes de enero ha sido el de mayor consumo audiovisual, con 308 minutos por persona y día, es decir, 5 horas y 8 minutos de "ocio audiovisual". En el gráfico posterior se puede observar esta evolución.



Según el "Rosco" publicado en octubre de 2025, el consumo audiovisual total por individuo (mayor de 18 años) asciende a 285 minutos diarios, o lo que es lo mismo, 4 horas y 45 minutos.

El desglose de estos 285 minutos de consumo audiovisual diario por persona es el siguiente:

1) **176 minutos de Televisión Tradicional**, distribuidos en 168 minutos de flujo lineal y 8 minutos de consumo en diferido.
2) **53 minutos de "Otros Usos del Televisor"**, el concepto introducido por Kantar que mide el uso del Televisor Híbrido para ver videos, jugar a videojuegos o navegar por Internet.
3) **56 minutos de consumo de Internet** en ordenadores y móviles.

Por lo tanto, **el consumo de televisión tradicional representa el 62 % del consumo audiovisual total, lo que refuta cualquier teoría del desgaste del consumo televisivo**. En todo caso se podría hacer referencia a la mala salud de hierro de la que goza la Televisión.

En el caso del consumo de Internet **conviene destacar el importante papel de YouTube como generador de contenidos audiovisuales**. Si cada individuo consumió en octubre 56 minutos al día de estos contenidos en Internet, 40 de ellos, **el 71 %, los ve en la plataforma de videos de Google**.

Por otro lado, **el "Rosco del Consumo Audiovisual"** introduce en el mercado una nueva unidad de audiencia que permite comparar entre sí a los canales de televisión tradicional con plataformas como Youtube. Se trata del "share audiovisual agregado".

De este modo, **en octubre de 2025, el grupo de comunicación Atresmedia sería la opción preferida por los españoles para consumir contenidos**

audiovisuales con el 16,2 % de share, seguido de Mediaset (14,5 %), Youtube (14,2 %) y RTVE (11,3 %).

"SHARE AUDIOVISUAL AGREGADO" (Kantar + Comscore)

La extraordinaria fuerza de YouTube como generador de contenido audiovisual se pone de manifiesto con los siguientes tres datos.

La plataforma se sitúa a solo dos puntos del liderazgo de Atresmedia, cuando hace un año la distancia era de casi cinco puntos. Además, YouTube es líder en share audiovisual agregado en menores de 45 años con el 23,6 %, y su liderazgo en el grupo 18-24 años asciende al 34,5 % de share.

Investigación propia
"BARÓMETRO TV CONECTADA – OTT´s":
un estudio innovador sobre la audiencia de la TV Conectada

Barlovento Comunicación consolida en 2025 su posición de referencia en la estimación de la audiencia de las plataformas de streaming y ofrece al mercado, por segundo año y con periodicidad mensual, **un completo e innovador estudio bajo el nombre de 'Barómetro TV Conectada - OTTs'**. Completo en el sentido que ningún otro estudio cuantifica con tanto detalle la penetración de las plataformas VOD, e innovador porque es pionero en el análisis de un fenómeno de imperiosa actualidad en la industria: la Televisión Conectada.

Una Televisión Conectada cuya facturación publicitaria estimada para 2025 se sitúa en los 170-180 millones de euros, entre 50 y 60 millones más que en el curso anterior. Es decir, va a incrementar sus ingresos por publicidad en cerca del 50 %, lo que pone de manifiesto su excelente realidad y su prometedor futuro en su crecimiento de inversión en esta modalidad.

No obstante, existe un intenso debate sobre la **definición de Televisión Conectada**: qué incluye y qué no.

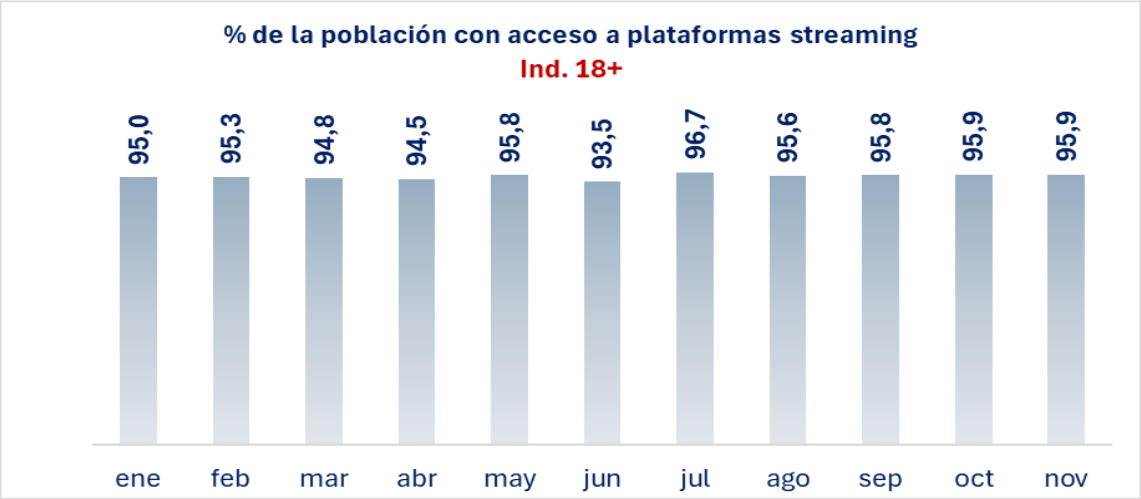
El 'Barómetro TV Conectada – OTTs' de Barlovento Comunicación entiende por Televisión Conectada todo contenido audiovisual consumido a través del televisor y que no es codificado por Kantar (pero sí medido).

Es decir, y dicho de una manera más sencilla, **la Televisión Conectada es prácticamente todo aquello que no es Televisión Tradicional Lineal**.

Además, este estudio es pionero en la combinación de fuentes de datos, ya que **fusiona la investigación panel propia de Barlovento Comunicación con los datos de audiencia de Kantar**.

El 'Barómetro TV Conectada – OTTs' de Barlovento Comunicación mide el alcance de **60 plataformas streaming**, consta de más de **12.000 encuestas al año** y se ofrece a nuestros suscriptores con **periodicidad mensual**. Todo ello proporciona una solidez muestral y un seguimiento inéditos hasta el momento.

Según la última ola publicada del 'Barómetro TV Conectada – OTTs', realizada en el mes de noviembre, el 95,9 % de los españoles mayores de 18 años han visto en sus hogares alguna plataforma streaming en MULTIDISPOSITIVO, o lo que es lo mismo, hay en España 37,4 millones de espectadores únicos que utilizan este tipo de servicios.

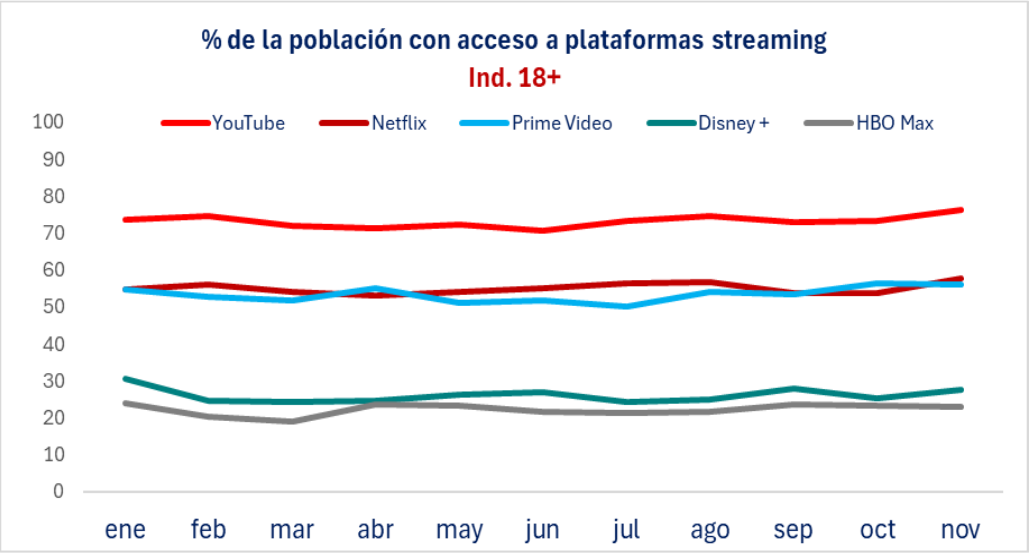


Por grupos de población, destaca el 98,0 % de individuos menores de 55 años con acceso a plataformas streaming. Entre los mayores de 55 años el porcentaje se reduce al 91,1%. En definitiva, la práctica totalidad de los españoles está en el 2024 conectada a las redes sociales y a las OTTs.

Pero la dimensión de la investigación propia del 'Barómetro TV Conectada – OTTs' es mucho mayor y abarca a cada ola que pasa nuevas líneas e interrogantes de estudio.

YouTube ha sido durante todos los meses del año la plataforma con mayor penetración en el mercado español. En noviembre, el 75,9 % de la población tiene acceso a esta OTT. **Por detrás, se sitúan Amazon Prime Video (54,7 %), Netflix (52,8 %), Disney + (30,0 %), Movistar Plus + (27,5 %), RTVE Play (26,8 %) y Max (21,8 %).**

En la siguiente tabla se muestra la evolución por olas de las principales plataformas de contenidos audiovisuales.



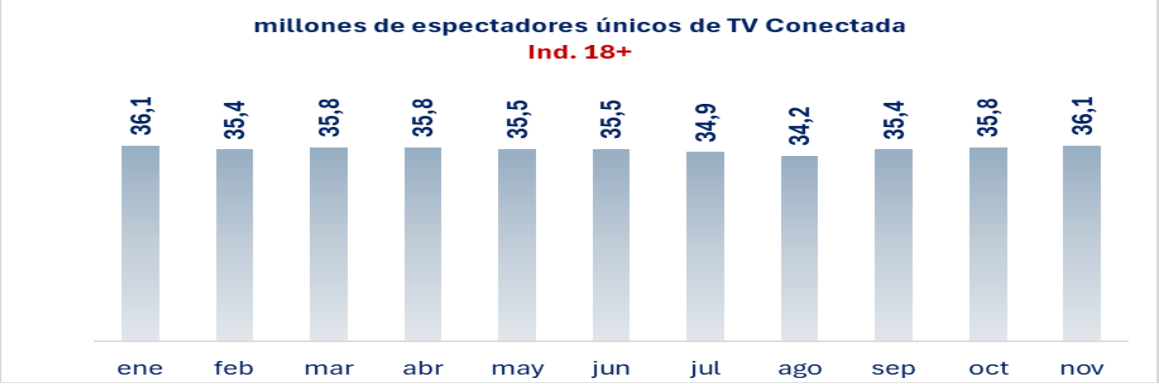
Sin embargo, en términos de consumo (tiempo de visionado), Netflix, YouTube e Instagram han ido alternando a lo largo del año como la plataforma más vista, siempre con un promedio cercano al 13,0 % de cuota de pantalla. En este último mes de noviembre ha sido YouTube la OTT líder en este apartado con el 12,5 % de share.

Una de las fortalezas de este barómetro es el **considerable número de plataformas analizadas: un total de 60**. Entre ellas, encontramos redes sociales en las que se pueden consumir contenidos audiovisuales, como Instagram y TikTok, e incluso plataformas musicales como Spotify. Consumidas casi por completo a través del móvil **registran coberturas en noviembre de casi el 60,0 % en el caso de Instagram, y de alrededor del 40,0 % en el caso de Spotify y TikTok**.

Y como una de las mayores demandas del mercado es conocer los contenidos de mayor éxito, desde nuestra consultora seguimos en la búsqueda de los **formatos que mejor funcionan dentro de las plataformas**. En este sentido, **Netflix registra audiencias millonarias** con películas como **'Frankenstein'** y series de ya casi de culto como **'El juego del calamar', 'Stranger Things', 'Miércoles' o 'Adolescencia'**. Siempre junto a la incombustible **'Aquí no hay quien viva'**, que en la suma de plataformas en las que se puede visionar acostumbra a liderar este apartado.

Pero como ya se ha hecho referencia con anterioridad, **la novedad del 'Barómetro TV Conectada – OTTs' está en el análisis de la Televisión Conectada, que dispone de un apartado exclusivo**. Por un lado, se analiza la dimensión de la Televisión Conectada: su cobertura, el perfil de los espectadores, el tiempo de consumo, los datos por franjas y días de la semana, su evolución creciente en los últimos años y sus espectadores exclusivos.

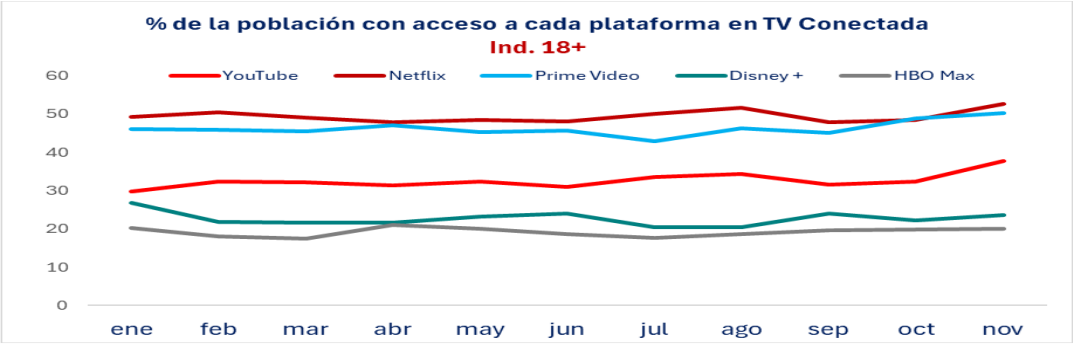
Y además, se fusionan estos datos de Kantar con la investigación propia de Barlovento Comunicación para dar a conocer el alcance de las plataformas streaming en Televisión Conectada.



Según la última ola publicada del 'Barómetro TV Conectada – OTTs', realizada en el mes de noviembre, un total de 36,1 millones de espectadores únicos han visto Televisión Conectada. Además, a diario hay en torno a 4 millones de espectadores EXCLUSIVOS de Televisión Conectada, es decir, que no ven en ningún momento Televisión Lineal. En el acumulado mensual, el volumen es de cerca de 3 millones de espectadores EXCLUSIVOS.

Salvo en el mes de octubre, en el que cedió ante Prime Video, Netflix ha dominado durante el año 2025 el ránking de plataformas streaming en Televisión Conectada, siempre con porcentajes cercanos a la mitad del universo de consumo. **Por detrás, se sitúa siempre YouTube con un alcance siempre en torno al 30,0 %.**

En la siguiente tabla se muestra la evolución por olas de las principales plataformas de contenidos audiovisuales.



De nuevo, **con estos datos se pone de manifiesto la fortaleza y relevancia del "televisor"**. Es necesario tener en cuenta que el consumo se ha visto en los últimos años segmentado por un nuevo concepto conocido como la "Televisión Conectada". **Ya no se concentra exclusivamente en la televisión tradicional**, sino que debemos atender a "otros usos del televisor" que están más presentes que nunca.

Algunas diferencias sustanciales entre el consumo de Televisión Tradicional (Lineal) y el de Televisión Conectada se localizan (datos de noviembre) en la edad del espectador (59 años frente a 50 años), en el tiempo de consumo diario por persona (158' frente a 74') y por espectador (273' frente a 166').

El 'Barómetro TV Conectada – OTT's' es un estudio muy amplio que abarca otras líneas de investigación como los perfiles de audiencia, las franjas horarias de mayor consumo, los géneros preferidos por los espectadores o el consumo por dispositivos.

Barlovento Comunicación ofrece así al mercado un completo y novedoso estudio que utiliza la metodología de cuestionario ad-hoc sobre panel online y en el que cada suscriptor puede personalizar sus preguntas en base a sus objetivos.

Y una última noticia muy importante, casi de final de año: "La Gala de los Oscar será emitida en YouTube a partir de 2029".

En un artículo de Eneko Ruíz Jiménez en el diario El País se titulaba el 18 de diciembre: " La gala de los Oscar, en YouTube y gratis en todo el mundo en 2029... La ceremonia se emitirá en el gigante del "streaming" al menos hasta 2033, lo que marca un cambio histórico en la televisión".

Y en efecto es así y aún mucho más de lo que representa este excepcional cambio en la elección del soporte televisivo que emitirán la Gala de los Oscar.

Dice Ruíz Jiménez: " 2029 será un año histórico para los premios Oscar, y para las ceremonias de televisión en general, doce meses después de que la Academia de Hollywood celebre 100 años (en 2028) dando los premios a lo mejor del cine. La gala pasará por primera vez a una plataforma digital, a YouTube, reina de todas ellas. El gigante de la televisión por internet, propiedad de Google, será el encargado de emitir los Oscar de manera gratuita al menos desde 2029 a 2033, y, en otro cambio de funcionamiento tradicional de la ceremonia, lo hará en todo el mundo, como anunció ayer la Academia en un comunicado".

Y prosigue: " En EE. UU., la televisión con horarios y canales ha bajado de tener el 64 % de la tarta de espectadores(sumando cable y abierto) en 2021 al 43,7 % en solo cuatro años, según las cifras de la medidora Nielsen en noviembre… En ese reparto YouTube sola se queda con el 12,9 % de los espectadores, además de mucho dinero con el que hacer esta venta y Netflix, su rival más cercano, todavía queda lejos con el 8,3 % del pastel…".

Y termina: los 101 años (se refiere a las "Majors") marcarán por lo tanto, un cambio de rumbo definitivo, porque ahora las audiencias contarán globalmente, y las controlaran las plataformas, sin necesidad de ser transparente".

8

La imperiosa necesidad de la potenciación de los estudios de la audiencia televisiva-audiovisual.

Un nuevo ecosistema de medición y consumo: el streaming y la Televisión Conectada

Contexto incierto de la medición audiovisual ¿todo vale?

La medición de Kantar: un quiero y no (me dejan).

Televisión Conectada y la necesidad de más y mejor información sobre ésta.

El ecosistema Digital: dos mediciones en paralelo y un nuevo concurso.

Contexto incierto de la medición audiovisual ¿todo vale?

La incertidumbre global tiene su traslación también a la medición del ecosistema audiovisual. Desde hace ya muchos años, estamos asistiendo a **dos corrientes metodológicas de medición** con el mismo objetivo final, pero con muy diferentes metodologías para intentar obtenerlo. Por un lado, los sistemas de medición que tienen su fundamento científico en **muestras estadísticas representativas**, que están consensuados por el mercado y que están auditados por un tercero. Estos sistemas se convierten al final en la moneda oficial de cambio , la ***currency* de la Industria Audiovisual** entre operadores, agencias y anunciantes. Por otro lado, nos encontramos con una proliferación reciente y creciente de sistemas basados en **datos censales propios** (de primera parte),ausentes en su mayoría de consenso de mercado y , por lo general, sin ninguna auditoría del sistema ni de la información reportada. Pero funcionan.

Y hemos llegado a esta convivencia de sistemas de medición porque, como se ha referido al comienzo de la introducción, el objetivo de ambas es el mismo: **reportar información (suficientemente útil) para tomar la mejor decisión.**

Y el proceso es sencillo. Si con los datos que recibo de uno u otro sistema tomo decisiones que me permiten aumentar mi nivel de audiencia o aumentar mis ventas

(por simplificar), entonces seguiré apostando por dicho sistema, esté o no auditado, sea o no de consenso.

El pertinente debate es si se debe aceptar inexorablemente este cambio de paradigma de la medición del audiovisual que es la convivencia de dos sistemas de medición del audiovisual antagónicos pero válidos. Y a esta situación se ha llegado gracias a la total digitalización de los medios (soportes) que apoyándose en tecnologías avanzadas (*IA, machine learning,…)* permiten cuantificar el volumen de acceso de usuarios a sus contenidos, sin necesidad de un tercero que le ofrezca su propio registro estadístico. Luego, si son capaces de 'vender' ese dato propio, y, sobre todo, si hay confianza en comprarlo, se cierra el círculo.

Por supuesto ambos sistemas de medición tienen sus pros, pero también sus contras:

En un panorama de ***hiperfragmentación*** **del consumo y de la atención del usuario**, los sistemas oficiales basados en muestras estadísticas se hacen insuficientes para la medición de fenómenos muy atomizados, y los costes con esta metodología serían inasumibles para medir con fiable precisión dichos fenómenos.

Por el contrario, los sistemas censales propios manejan volúmenes de datos ingentes, pero hay todavía cierta reticencia en aceptar que los 'algoritmos inteligentes' sean capaces de convertir esos datos (Ips, cookies, ,..) en personas con perfiles sociodemográficos similares a las muestras representativas, cómo por ejemplo, los paneles.

La sensación que empieza a aflorar es que esto cada vez importa menos.

Se buscan **audiencias avanzadas** con independencia de sus sociodemográficos, se busca al potencial consumidor que tiene intención de verme o de comprarme y las nuevas mediciones ya están poniendo el foco en este ámbito desde hace algunos años.

En esta situación de convivencia incierta y aceptada, suena desde hace algún tiempo el aterrizaje del proyecto **HALO en España** , una iniciativa liderada por la Federación Mundial de Anunciantes (WFA) y la Asociación de Anunciantes de España (AEA) cuyo objetivo es crear un marco de medición de audiencias ***single source cross-media y cross-device***, Este proyecto, con experiencias en EEUU y UK, pretende crear métricas comunes, transparentes y consensuadas que permitan a operadores, anunciantes y agencias unificar datos de Televisión y Digital (quizás también de Radio y Prensa Digital), basándose en el individuo, para finalmente disponer de una **medición holística** del consumo audiovisual, tanto de contenido como publicitario, manteniendo las normas de protección de los datos.

No en vano, recientemente (noviembre) nos despertamos con la siguiente noticia "..***Tres años después de que Netflix decidiera apostar por integrar los anuncios en su propuesta VOD, la compañía hace balance de su recorrido y ha introducido el parámetro MAV (Espectadores Activos Mensuales, por sus siglas en inglés), una métrica que confía en reforzar la confianza de sus anunciantes en la frecuente opacidad que rodea al mercado publicitario de las OTT".***

Esta decisión de Netflix, al menos, encajar en el espíritu de acercarse a un sistema de medidas armónicas que nos permita la homologación de los análisis y que rebaje el nivel de desorden e ininteligibilidad de la comunicación de los datos.

El **BARB en UK** suele ser un espejo donde nos miramos en términos de medición del audiovisual, puesto que nos llevan algunos años de ventaja en determinados aspectos. Pero no se descarta que el modelo de España vire hacia **un JIC (*Join Industry Comitte)*** donde el dato sea propiedad de la Industria y no de una empresa privada, lo que tampoco es una garantía de que las decisiones se tomen más rápido cuando los intereses están alejados.

La medición de Kantar: un quiero y no (me dejan).

Llevamos muchos años contando la situación de inmovilismo en las decisiones en torno a la medición de Televisión en España , cuyo medidor oficial, Kantar Media, fue adquirido en su totalidad por la firma de inversión HIG Capital este verano pasado.

La nota anual del 2024 terminaba este epígrafe con el siguiente deseo:

" .. nos espera un año 2025 expectante en el ámbito de la medición del consumo audiovisual y de la preferencia de los espectadores.

Esperemos que, por fin, con los cambios imprescindibles y urgentes que requiere el ecosistema televisivo-audiovisual en pos de una industria audiovisual mucho más potente y con unas garantías de confianza en la propia medición ".

Y lo cierto es que la situación no ha cambiado en exceso, cuando lo que sí ha cambiado drásticamente es el comportamiento del usuario , su consumo fragmentado y digitalizado y su dispersa atención, ahora todo avivado por el auge de la IA.

Resumimos la situación: la entrada hace 10 años de las plataformas de streaming y el creciente parque de televisores inteligentes, de los que se hablará más adelante, ha elevado varios escalones la fragmentación del consumo audiovisual, ya ***hiperfragmentado*** con las pantallas móviles (smartphone, Tablet y Pc).

Esto ha impactado directamente en el tamaño muestral del Panel que a diario conectan con la Televisión lineal, cada vez más reducido, siendo todavía, y con diferencia, el medio con mayor alcance. La consecuencia directa de este fenómeno es la **mayor debilidad estadística de la información** y la mayor volatilidad de los datos diarios, a veces, muy difícil de analizarlos con ciertas garantías.

Ya se comentaba el año pasado que la solución propuesta por Kantar, en alianza con la empresa **KONODRAK**, era la de robustecer la muestra actual (5.700 hogares aproximadamente) con una muestra del parque de televisores conectados en el proyecto conocido como **TAMSCALE,** un proceso de fusión o **hibridación de panel y censo** que mejora la solidez estadística de los datos y avalada por el auditor de la audimetría AIMC, pero que, a día de hoy, no ha terminado de convencer a todos los actores de la Industria. (¿Demasiados intereses contrapuestos?). La solución está, de nuevo, en veremos.

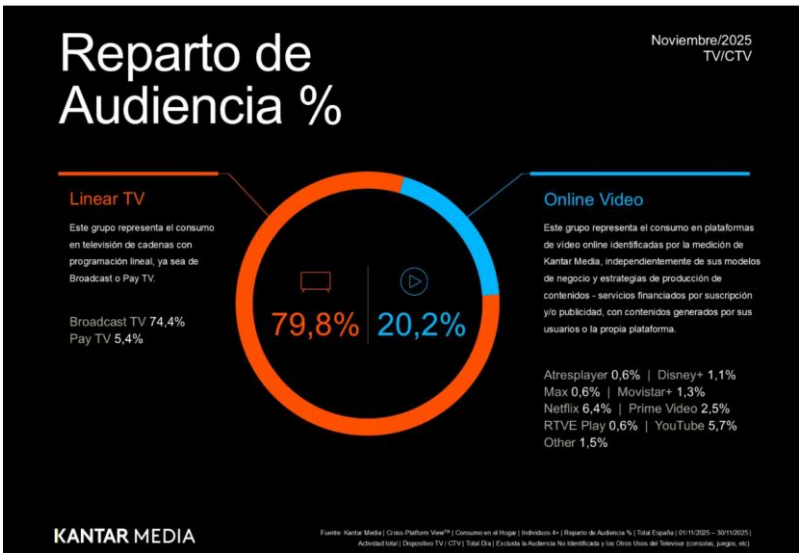
La segunda demanda insatisfecha de ecosistema audiovisual -recurrente desde hace años- es la relativa a la dimensión y desglose del consumo audiovisual en **los dispositivos móviles y plataformas de *streaming*. A día de hoy, - y parece más que increíble -, no hay datos oficiales de cúal es el incremento de consumo -y de GRPs- que protagonizaría la incorporación de esta nueva dimensión, y que parcialmente amortiguaría el descenso paulatino del consumo televisivo**.

Y en este sentido, también KANTAR cuenta con la solución desde hace tiempo y ya fue explicada el año pasado, **la plataforma CPV (*Cross-Platform View*)** basada

en audímetros **focal meter** que recogen la información de todos los dispositivos del hogar a través del router. ¿Por qué el Comité de Control o Usuarios no da su aprobación?

A día de hoy, la gran mayoría de la Industria es desconocedora del potencial y detalles de esta solución **CPV** de KANTAR, de la que mensualmente la multinacional reporta una (insuficiente) publicación en su página web.

Debajo, la más reciente con datos de noviembre de este año.



¿ Y qué nos espera de la **CPV de Kantar** para 2026? No parece estar nada claro que se produzcan avances en el primer trimestre del nuevo año porque los intereses (¿contrapuestos?) de los actores no son los mismos y las reglas del nuevo escenario no parecen satisfacer a todos, ni en términos de medición del ámbito publicitario ni tampoco en el ámbito de los contenidos

¿Podrá el proyecto **HALO,** en el caso de llegar a España, intervenir en la aceleración de este asunto primordial para el ecosistema audiovisual ? Nuevo deseo para 2026.

La Televisión Conectada y la necesidad de más y mejor información sobre ella.

Se habla y escribe mucho de la **Televisión conectada** (en el acrónimo inglés **CTV, *Connected TV***) y lo cierto es que la definición de este concepto no está unificada en la Industria. La confusión en torno a qué es la "Televisión Conectada" se debe a que llevamos casi diez años sin encontrar una definición precisa y, sobre todo, consensuada, del propio concepto de "Televisión". La pregunta es recurrente desde hace años ¿qué es Televisión? Parece un poco ilógico tener una definición clara del concepto "Televisión Conectada" sin tener aún clara la definición de "Televisión">.

La confusión también se alimenta de las discrepancias sobre si el concepto debe referirse únicamente al televisor o si debe completarse con los dispositivos móviles, y también hay diferentes definiciones dependiendo de si el ámbito de análisis es el publicitario o es el de los contenidos.

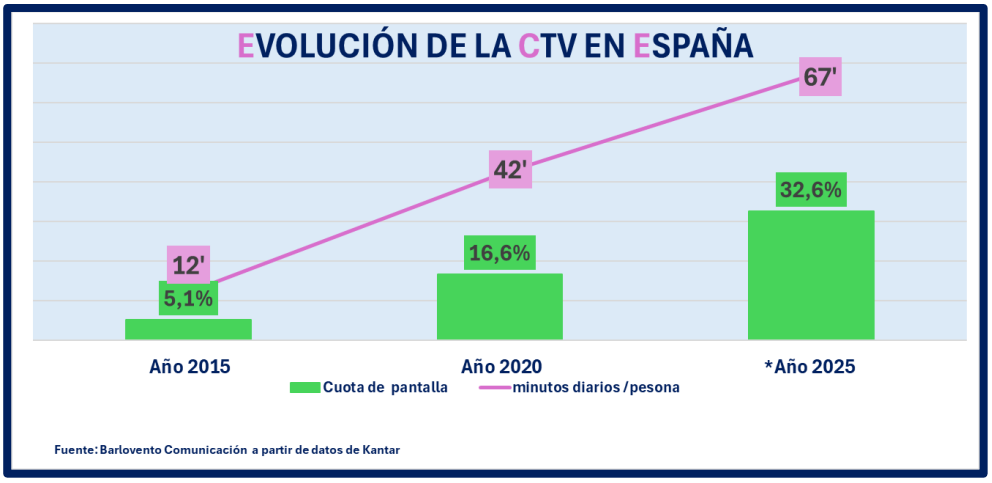
En este maremágnum de opiniones, desde nuestra consultora se ha intentado hacer mucha pedagogía en 2025 sobre este concepto. Para empezar, **la definición de CTV** no debe estar ligada únicamente al **equipamiento**, a poseer una o varias SmarTV en el hogar conectadas a Internet, que por cierto alcanza ya **al 69,5 % en 2025** según datos de KANTAR (77,9% % si tenemos en cuenta que esté o no conectado a Internet).

Contemplar únicamente la dimensión del equipamiento oculta la realidad del consumo de Televisión Conectada que, en nuestra opinión **"es una nueva forma de consumir contenidos audiovisuales en el televisor diferente a la tradicional, diferente al consumo en línea de toda la vida, gracias a las nuevas funcionalidades de la tecnología digital y la conexión a Internet".**

Esta definición de la CTV -nuestra definición- la sitúa en una nueva realidad de consumo que tiene mucho que ver con las **nuevas plataformas de *streaming* de pago y las plataformas de intercambios de video**, pero también con las grandes apuestas de contenidos a la carta desarrolladas por los ***broadcasters* tradicionales (nacionales y autonómicos)**.

Y lo más importante, esta definición nos permite cuantificar **el volumen global de consumo CTV,** y poder compararlo con los datos de consumo de la Televisión Tradicional.

Esta nueva tipología de consumo que permite la CTV (el contenido que yo quiero ver, cuando yo quiera verlo) está teniendo una evolución extraordinaria y queda de manifiesto en la gráfica que se muestra debajo:



El consumo de Televisión Conectada en **2015** (promedio anual) era tan sólo del **5,1%** de cuota de pantalla – es decir, de los 100 puntos de todo el consumo de la pantalla del Televisor, 5 correspondían a la tipología CTV- lo que suponía un consumo diario de 12' por persona.

En **2020** se triplicó alcanzando ya el **16,6%** -42' por persona- en plena explosión del streaming en el hogar por el efecto de la pandemia.

Y, a punto de cerrar 2025, se ha duplicado el registro de 2020, situándose en la actualidad (hasta el 14 de diciembre) en el 32,6% de todo

el consumo realizado en el televisor. Datos ciertamente excepcionales.

Ya hemos comentado que KANTAR publica mensualmente cierta información del fenómeno CTV. A nuestro modo de ver, insuficiente e incompleta.

Se necesita imperiosamente más información sobre la Televisión Conectada, no solo sobre su definición, sino también sobre lo que incluye, el desglose por tipologías de plataformas de ese nuevo consumo audiovisual. Y al referirnos a tipologías diferentes, estamos asistiendo a la proliferación de nomenclaturas en este ecosistema streaming: **SVOD, BVOD, AVOD, FAST**,… y esto debería explicarse bien.

Con este espíritu, y la espera de acontecimientos en 2026, con la esperanza de nuevo de que las 'compuertas' de la *Cross Plataform View* de KANTAR se abran a la Industria Audiovisual, desde Barlovento Comunicación hemos impulsado y reforzado nuestro **BARÓMETRO MENSUAL SOBRE LAS OTTS Y LA TELEVISIÓN CONECTADA,** un tracking mensual de 12.000 entrevistas que intenta dar luz al ecosistema del streaming.

Pues bien, según nuestro Barómetro (últimos datos de noviembre 2025), las tres plataformas de contenidos audiovisuales que dominan en la actualidad **la atención del usuario de la Televisión Conectada** son **Netflix, Youtube y Prime Video**, a una notable distancia del resto de actores de este nuevo escenario audiovisual.

Después vendría un grupo de *players* tanto de suscripción como gratuito o híbrido en los que se situarían Disney, HBO, Movistar, RTVE, Atresplayer, Infinity, Dazn, Pluto, …

El gráfico de abajo muestra el alcance de usuarios -espectadores únicos del último mes- de las principales plataformas de streaming únicamente en la Televisión Conectada, sin tener en cuenta otros dispositivos móviles:

Población con acceso a través de TV CONECTADA a… | Total

	Plataforma	Logo	Tipología	esp. únicos mes (000)	esp. únicos mes (%)	dif. ola ant. (000)
1	NETFLIX	NETFLIX	SVOD	18975	52,6	↑ 1664
2	AMAZON PRIME VIDEO	prime video	SVOD	18093	50,2	↑ 618
3	YOUTUBE	YouTube	VID / MUS	13625	37,8	↑ 2033
4	MOVISTAR PLUS +	M+	BVOD	9247	25,6	↑ 942
5	DISNEY +	Disney+	SVOD	8524	23,6	↑ 576
6	RTVE PLAY	rtve play	BVOD	7827	21,7	↑ 591
7	HBO MAX	HBO max	SVOD	7267	20,1	↑ 186
8	DAZN	DAZN	SVOD	5012	13,9	↑ 1225
9	ATRESPLAYER	atresplayer	BVOD	4024	11,2	↓ -57
10	MEDIASET INFINITY	MEDIASET infinity	BVOD	3979	11,0	↑ 2182

Fuente: Barlovento Comunicación

Es importante distinguir entre los dos indicadores básicos más frecuentes en los análisis de audiencia: **la penetración o acceso a la plataforma** (espectadores únicos), y el **tiempo (minutos) de atención** dedicados a la misma.

En términos de penetración (acceso de espectadores únicos en el último mes) Neflix y Prime Video encabezan con diferencia el ranking. Sin embargo,' según la

variable tiempo de consumo (más próxima al concepto de atención y permanencia) se observa cierte ventaja de Netflix, sobre el resto, pero aquí existe un creciente protagonismo de Youtube, cuyo consumo en minutos acumulados es parejo al de Prime Video.

El tiempo de consumo que suman estas tres plataformas muestran una evolución ascendente, y las claves de esta favorable tendencia reside en una estrategia multifactorial que combina principalmente: contenido exclusivo y compartido con atractivas y costosas campañas publicitarias, una plataformas muy intuitivas que favorecen la experiencia de usuario (***binge watching o atracón de contenido***), con unos algoritmos de recomendación basados en IA mejorada sobre un ingente volumen de información personalizada y, por supuesto, una estrategia comercial que se adapta a una también creciente saturación de ecosistema del *streaming* .

La importancia de la Televisión Conectada en el ámbito publicitario se hace patente en las estrategias de las agencias y de los anunciantes que ven como tienen que modificar su ecuación de **mix de medios** en la planificación, dando cada vez un coeficiente de mayor peso a este nuevo concepto CTV.

Se maneja aún un corto histórico de datos, pero según los más recientes de **Infoadex**, la Televisión Conectada puede a crecer en torno a los + 55 millones de euros de inversión publicitaria este año, pasando de 120 en 2024 a +/- 175 previstos en 2025 (cifra provisional).

El objetivo de las marcas y agencias es intentar alcanzar las **audiencias incrementales o exclusivas** que proporciona la CTV, es decir, espectadores o usuarios a los que está dejando de llegar la Televisión Tradicional. En este sentido, **a diario, hay algo más de 3,5 millones de españoles que encienden el televisor, y no pasan ni un minuto por los contenidos tradicionales en línea**, es decir, **son audiencias exclusivas de la Televisión Conectada.**

El margen de crecimiento de la CTV es una incógnita. Los modelos de previsión apuntan a un ascenso más ralentizado en los próximos años, en los que tendrá un papel esencial las potenciales alianzas entre los diferentes operadores audiovisuales y sus ofertas de contenido exclusivo, en la actualidad demasiado concentrado en **la ficción.**

Será importante también la puja por los **derechos deportivos**, en especial de las principales competiciones 'domésticas' de fútbol, en la actualidad emitidas en su gran mayoría en la Televisión Tradicional, tanto de pago (Movistar-Dazn) como en abierto (La1).

Desde el prisma sociológico, la Televisión Conectada, que actualmente goza de una edad promedio de su audiencia de 50 años – casi 10 años menos que el promedio de la Televisión Tradicional – y de un perfil prevalentemente urbano, irá evolucionando poco a poco hacia perfiles algo más adultos – baste como ejemplo el éxito de las series de tarde de La1 en RTVEPlay-, y probablemente también hacia una audiencia de poblaciones 'menos urbanas'.

Estaremos muy atentos a ver como arranca la CTV en 2026….

EL ECOSISTEMA DIGITAL: DOS MEDICIONES Y UN NUEVO CONCURSO

Por si fuera poca la incertidumbre del ecosistema audiovisual, este 2026 tendremos nuevo concurso de la medición del Digital. Ya hemos referido otros años anteriores que la nomenclatura "Digital" es obsoleta en un mundo globalmente digital, pero el *status quo* de la medición en nuestro país se aferra a mantener la medición por silos: el silo de la Televisión (a la espera de definición) y el silo del Digital (a la espera de definición y cambio de nombre).

No hace falta demasiada explicación para entender que ambos universos de medición tienen un alto grado de solapamiento y en esa convergencia es donde Internet está, desde hace tiempo, en la Televisión y la Televisión está, también hace mucho, en Internet, de tal forma que parte de este solapamiento de consumo es precisamente la CTV, la Televisión en *streaming*. Una incertidumbre más en modo de preguntas: ¿quién debería medir la CTV? ¿el medidor de Televisión? ¿El medidor del Digital? ¿Los dos por igual? ¿depende de la definición de CTV?

Pocos son los países en el mundo en los que conviven dos mediciones del Digital en paralelo, y aquí en España sucede desde que **GFK** ganara el pasado concurso de 2022 y se adjudicase el galardón de ser la **fuente recomendada**, y **Comscore** decidiera seguir operando pese a perder el concurso. Esta anómala situación se produjo por discrepancias sobre las metodologías y modelos de medición, que perduran a día de hoy, si es que no se han acrecentado.

Unas diferencias que se reflejan en los datos publicados mensualmente –recordemos que esta es una de las grandes diferencias respecto a la Televisión, la frecuencia mensual y no diaria de publicación- lo que ha suscitado no pocas polémicas entre los diferentes medios (especialmente Prensa Digital) en los últimos años.

El pasado 28 de noviembre nos despertamos con la siguiente noticia:

"AIMC inicia el proceso de lanzamiento del nuevo concurso digital con la creación del grupo técnico que preparará el pliego.

Desde AIMC se ha decidido impulsar un proceso para elegir un medidor de audiencia online a través de un concurso que recoja las necesidades de los diferentes agentes de la industria".

Esto significa que cerraremos 2025 con este anuncio que aporta un poco más de incertidumbre, si cabe, al mundo de la medición Digital.

Entramos en la fase de definición de Pliegos por el Grupo Técnico de Trabajo bajo la coordinación de AIMC y que reportará directamente a su Junta Directiva, que representa a Medios, Agencias y Anunciantes.

Los *timings* del calendario y los requerimientos técnicos no han trascendido, pero lo que queda claro es que tendremos un nuevo hito de la medición Digital en 2026, y esperemos que sea cuanto antes por el bien de la Industria.

9

Estado de situación y cambios en las empresas del ecosistema audiovisual.

A la espera de la concesión por parte del gobierno de una nueva Cadena de Televisión en Abierto.

La industria del ecosistema televisivo-audiovisual cuya vida se produce a una velocidad inusitada nos deja a lo largo y ancho de este 2025 muchas cambios más que importantes en el conjunto de todo el sector.

Durante este 2025 son protagonistas principales empresas como PRISA, TELEFÓNICA-MOVSITAR+, MEDIAPRO, KANTAR, ANTENA 3, TELECINCO, SQUIRELL, FORTA, À PUNT, TV DE GALICIA, TV CANARIA o LA PUBLICIDAD INSTITUCIONAL, MOVISTAR-DAZN o la concesión de una nueva licencia de televisión en abierto por parte del Gobierno.

En primer lugar, Prisa, que a comienzos del año y finalizando el mes de febrero generaba un terremoto de gran calado en el sector de los medios en nuestro país.

Por un lado, siguiendo el criterio y posición del presidente Joseph Oughourlian: "PRISA renuncia a participar en el concurso para una licencia de televisión" según titulaba el diario El País el 26 de febrero.

En dicha información se manifestaba: "el consejo de administración del grupo analizó el proyecto para pujar por un nuevo canal cuando se produjera la licitación en su reunión de ayer y determinó que Prisa no opte a la nueva licencia de televisión", de tal modo que, de acuerdo con la información de El País, el propio consejo de administración pone el foco del grupo en prensa y radio.

Esta decisión de Prisa de no optar a la nueva licencia de televisión que el Gobierno otorgará antes de finalizar el año se ve acrecentada con otros hechos con gran notoriedad mediática.

El Español en su información también del 26 de febrero comunica con un titular sustantivo: " Terremoto en Prisa tras el "no" a la TV: Carlos Núñez, dimite y Contreras, despedido".

Dicha información continúa: " Golpe de timón en Prisa. El presidente Joseph Oughourlian está dispuesto a resistir el envite de los accionistas afines al PSOE y ha virado el rumbo del grupo de medios ..." "La primera medida, forzar la dimisión de Carlos Núñez, presidente de Prisa Media… ha anunciado su intención de reducir de 15 a 11 el número de componentes del consejo de administración… y después ha venido el despido de José Miguel Contreras como director de contenidos…".

Otro (terremoto) muy importante del ecosistema televisivo-audiovisual tiene como sujeto protagónico a MOVISTAR, al asumir Marc Murtra la Presidencia de Telefónica.

En noticia de El Confidencial del 6 de marzo se dice " El consejo de administración de Telefónica va a probar hoy una reorganización integral de su cúpula directiva, que supondrá la salida de su consejero delegado (como adelantó este medio el pasado 28 de febrero) y la de varios puestos ejecutivos de la máxima trascendencia… entre otros de Sergio Oslé, presidente de Movistar+. Su puesto será ocupado por Javier de Paz….".

"El nuevo CEO de la cadena (Movistar+) será Daniel Domenjó, hasta la fecha CEO de Satisfaction Iberia".

MEDIAPRO ha sido y es protagonista de nuestra industria toda vez que en la cual se han producido también cambios de enorme transcendencia para todo el sector como es la elección por parte de Orient Hontal, el fondo de capital riesgo chino propietario de Mediapro, con el nombramiento de Sergio Oslé (anteriormente CEO de Movistar+) como presidente y nuevo consejero delegado de la productora.

El Confidencial el 4 de noviembre titulaba "Oslé prepara la salida de la vieja guardia de Tatxo Benet en Mediapro".

Información que continuaba: " Sergio Oslé asume el timón de la compañía catalana en sustitución de Tatxo Benet, fundador del grupo y máximo responsable junto con Jaume Roures durante más de tres décadas. Pero los cambios no se van a quedar ahí".

Sostiene EC que: "Sin embargo, Oslé, exconsejero delegado de Telefónica España, considera que, como Benet, es una de las responsables de la actual situación". (Se refiere, según se colige de la información de EC a Laura Fernández Espejo, que era la número dos tras Benet, de la que el 12 de diciembre se ha conocido que abandona la dirección general).

"La compañía sufrió a finales del mes de septiembre una nueva rebaja de su calificación financiera por parte de Fitch. La agencia de rating advirtió en su informe de la delicada situación financiera de la compañía". "Oslé prepara ya una reorganización del equipo directivo. Las funciones de Laura Fernández Espejo las realizará ahora Carlos Núñez, exconsejero delegado de Prisa Media, hasta el pasado mes de febrero, que se incorpora como número dos de Oslé".

Como se puedo constatar intercambio de directivos (Movistar+, Prisa y Mediapro) de máximo nivel entre tres grandes empresas españolas.

A mediados de diciembre, El Confidencial Digital titulaba: "Los propietarios (Orient Hontai) están negociando la salida de más de 1.000 empleados de la factoría que engloba a Globomedia, El Terrat, 100 Balas y Big Bang Media".

En sus antetítulos se indica: " Nervios en el sector audiovisual: Amazon podría sumarse a los ERE de Movistar Plus y Mediapro" y "Tatxo Bener negocia con los accionistas de Mediapro su continuidad como presidente", en una información de Óscar Gutiérrez Martínez.

En la misma información " El ERE como telón de fondo. La salida se produce en plena activación de un ERE en Mediapro, que afectará al 14 % de la plantilla". El grupo cerró 2024 con pérdidas superiores a 70 millones de euros y ha perdido contratos relevantes en el ámbito de los derechos deportivos, tanto en España como en otros mercados europeos".

Infoabe el 25 de noviembre publicaba el siguiente titular: "Mediapro prepara un ERE de 1.000 empleados tras pérdidas millonarias: la nueva dirección impulsa un giro radical".

Y continuaba con los siguientes argumentos: "La nueva dirección, que ha sido encabezada por Sergio Oslé como presidente y Carlos Núñez como consejero delegado, ha concluido que es imprescindible un ajuste profundo de personal para tratar de contener la situación financiera…".

"Se trata de una de las medidas más drásticas de la historia reciente de la empresa y refleja no solo la gravedad de su crisis financiera, sino también un cambio de paradigma en su estrategia"

"El inicio de este ERE marca un cambio profundo en la dirección de la empresa. Durante muchos años, Mediapro fue un actor importante en la producción audiovisual deportiva, apostando por los derechos de las ligas, las unidades móviles y un gran equipo profesional. Pero ahora, tras perder el contrato de LaLiga y arrastrar una situación financiera complicada, la nueva dirección ha optado por un giro drástico: recortar parte de su negocio tradicional para intentar sobrevivir y reinventarse en un mercado cada vez más competitivo y exigente".

Kantar, como no puede ser de otro modo, es el medidor oficial del comportamiento de la audiencia en nuestro país y es un hecho muy destacado del ejercicio que estamos analizando pues se ha segregado de su grupo y ha sido adquirido por HIG Capital.

Infoperiodistas informaba el 5 de agosto que Kantar había sido adquirida por HIG Capital.

"HIG Capital ha cerrado la compra de Kantar Media tras un proceso dividido en etapas. El primer anuncio llegó en enero de 2025, cuando se comunicó el acuerdo inicial. La operación no quedó formalizada hasta ahora (agosto de 2025) cuando se completó el traspaso de activos. El importe total asciende a unos 1.000 millones de dólares. La mayor parte se pagó en efectivo, aunque también hay contraprestación no monetaria y componentes variables…

Desde ahora, Kantar Media pasa a operar como empresa independiente dentro del portafolio de HIG Capital. Kantar Media, que antes formaba parte del grupo Kantar (propiedad en parte de WPP y Bain Capital), ahora pasa a ser propiedad de H.I.G. Capital, un fondo de inversión. Es decir, Kantar Media ya no es parte de Kantar Group".

Kantar, como no puede ser de otro modo, es el medidor oficial del comportamiento de la audiencia en nuestro país y es un hecho muy destacado del ejercicio que estamos analizando.

Antena 3 ha sido protagonista de este año al potenciar su política de diversificación al adquirir a Clear Channel, compañía de exterior, otra compañía de eventos como Last Lap y de alcanzar un acuerdo de colaboración con Disney.

EL Mundo anunciaba el 8 de septiembre en una información firmada por Jose M. Rodríguez Silva con el siguiente titular: "Atresmedia compra Clear Channel por 115 millones para hacer crecer su negocio de publicidad exterior… El grupo mediático continúa diversificando sus ingresos y refuerza su oferta a los anunciantes…"

"Atresmedia ha dado un paso más en su diversificación con la compra de Clear Channel, la segunda mayor compañía de España de publicidad exterior y una nueva pata que el grupo mediático añade a su oferta a los anunciantes. La operación se ha cerrado en 115 millones de euros, casi el doble que se comprometió a pagar el grupo francés JCDecaux por la misma unidad de negocio hace dos años"

Y en la misma información se añadía: "Atresmedia lleva un curso muy activo en materia inorgánica. Además de la compra de ClearChannel, el pasado julio anunció que se había hecho con la mayoría de la agencia de eventos Last Lap, con un desembolso de 17,3 millones de euros por el 75% del capital.

"Además, la empresa también tomó la mayoría en el capital del medio Ac2ality invirtió en la nueva productora de Daniel de la Orden, director de "La Casa en llamas".

"Asimismo … también ha anunciado un acuerdo con Disney+ para que la plataforma de streaming integre parte de su librería de contenidos en su plataforma. La operación permitirá añadir 300 horas de contenido creado por la compañía española".

Como se ha puesto de manifiesto en las páginas anteriores, Tele 5 no ha tenido un buen año de audiencia al punto de que ha obtenido su mínimo anual por segundo año consecutivo.

En un comunicado del 3 de diciembre, Mediaset comunicaba un importante cambio en su dirección.

Con el titular: "Mediaset España renueva las áreas de Antena y Marketing con las incorporaciones de Unai Iparragirre y Fernando Hernaiz".

"Unai Iparragirre, hasta ahora director de EITB y con más de 15 años de experiencia en el ámbito internacional en Discovery Inc., será el nuevo director de Antena del grupo a partir del 15 de diciembre.

Fernando Hernaiz, hasta ahora director de Investigación de AMC Networks International Southern Europe y con amplia formación en análisis e investigación, big data, data science y marketing digital, será el nuevo director de Marketing a partir del próximo 9 de diciembre.

Los nuevos directivos, que reportarán al director general de Televisión y Digital de Mediaset España, Alberto Carullo, tomarán el testigo de Javier López Cuenllas, hasta ahora director de Antena y Marketing que pone fin a su etapa en el grupo tras más de 16 años".

Por su parte, el grupo SQUIRELL, de acuerdo con lo que recoge VERTELE sobre este particular titula: "Squirrel anuncia su segundo canal en España: ya hay fecha para la llegada del 'sustituto' de Paramount Network".

"Un año después de lanzar su primer canal, Squirrel Media anuncia la llegada de una segunda cadena que ocupará la frecuencia de Paramount Network cuando esta deje de emitir".

"El grupo de comunicación español Squirrel Media lanzará su segundo canal de TDT en España el 1 de enero de 2026, según ha anunciado la compañía ante la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV). Si el primero vio la luz a principios de 2025 en sustitución de Disney Channel, el segundo lo hará un año después como sucesor de Paramount Network".

Además Squirrel ha confiado su explotación comercial publicitaria en Mediaset, que en un comunicado a la opinión pública titula: " …que "Mediaset confirma que Publiespaña gestionará la publicidad de Squirrel Media".

PubliEspaña, filial de Mediaset España especializada en la explotación comercial, ha cerrado un acuerdo con Squirrel Media para la comercialización publicitaria en exclusiva a partir del próximo 1 de enero de 2026 de los tres canales de TDT que edita la compañía: Squirrel, Squirrel 2 y BOM Cine, canal que con el arranque del nuevo año pasará a denominarse Squirrel 3".

Y termina la información que recoge DIRCOMFIDENCIAL así: "Squirrel Media pone fin así a su vínculo contractual con Pulsa, para iniciar una alianza que permite a Publiespaña «ampliar y diversificar su portafolio comercial de soportes de televisión en abierto, con la incorporación de tres nuevos canales con una estrategia de contenidos especializados en cine, ficción y entretenimiento, y ofrecer a anunciantes y agencias de medios nuevas posibilidades de optimización de cobertura, afinidad y segmentación dentro de los ecosistemas TDT y Televisión Conectada (CTV)"

En la organización FORTA, la Federación de Organismos de Radio y Televisión Autonómicos ha sido noticia importante por el nombramiento de Fernando Ojeda como nuevo Secretario General de FORTA en sustitución de Enrique Laucirica que llevaba en el cargo tres décadas en las que la FORTA se ha consolidado como agente fundamental del panorama audiovisual español.

En un comunicado de mediados del mes de septiembre, que emana de la propia FORTA, se manifiesta: "El nombramiento de Ojea refuerza la apuesta de FORTA por consolidar la diversidad cultural y lingüística, la pluralidad informativa y la cohesión territorial en el audiovisual autonómico".

"La Federación de Organismos de Radio y Televisión Autonómicos (FORTA) ha designado hoy a Fernando R. Ojea como nuevo secretario general de la entidad, por unanimidad, durante la celebración de su Junta General mensual. El nombramiento de Ojea marca el inicio de una etapa en la que la Federación afronta retos decisivos en el ámbito audiovisual, desde la transformación digital hasta la lucha contra la desinformación, siempre con la vocación de reforzar la proximidad, la veracidad y la innovación que definen el servicio público de las cadenas autonómicas.

… El nombramiento de Ojea refuerza la apuesta de FORTA por consolidar a las cadenas autonómicas como garantes de la diversidad cultural y lingüística, la

pluralidad informativa y la cohesión territorial, a la vez que subraya la creciente importancia de la relación de FORTA con las cadenas regionales europeas".

Y en palabras de Fernando Ojeda declara tras su nombramiento: ""Asumo con ilusión esta nueva responsabilidad en FORTA, que es el punto de encuentro de doce medios autonómicos que conjuntamente representan como nadie los valores de la proximidad al ciudadano y la diversidad territorial de nuestro sistema público de comunicación".

La cadena valenciana À PUNT tiene desde comienzo del año nuevo director general en la persona de Francisco Aura, exdirectivo de Trece TV y Canal 9 asumirá el liderazgo de la radiotelevisión valenciana tras meses sin dirección y con cambios en su estructura organizativa.

Según recogía el diario Las Provincias "Destacan desde À Punt que Aura ha sido director gerente de la extinta Valencia TeVe (1997-2006). No será la primera experiencia de Francisco Aura en la televisión pública valenciana, ya que fue jefe de Producción de Programas, así como productor de Informativos y Programas en Canal 9, además de enviado especial en elecciones presidenciales de EEUU y de conflictos de guerra como en la Guerra del Golfo (1990-1991, la Guerra de Bosnia y el golpe de estado de Moscú en 1991 Además, también ha sido gerente de publicidad para las empresas Videquip y CRP Media".

En la Televisión de Galicia también hay cambio en la dirección general de la compañía desde julio de 2025.

Concha Pombo es la nueva directora xeral de la Corporación de Radio e Televisión de Galicia (CRTVG/CSAG) desde julio de 2025, siendo la primera mujer en ocupar el cargo, elegida por el Parlamento gallego.

Periodista licenciada en Ciencias de la Información por la USC, entró en la corporación en 1998 y ocupaba el puesto de directora del Área de Información y Documentación desde 2017. Sustituye a Alfonso Sánchez Izquierdo, que dirigía el ente desde 2009.

Su nombramiento marca una nueva etapa para los medios públicos gallegos bajo la nueva denominación de Corporación Servizos Audiovisuais de Galicia (CSAG).

Economía Digital Galicia publicaba "En su comparecencia en comisión parlamentaria a finales de mayo, Concepción Pombo reivindicó su "larga" trayectoria para optar a ponerse al frente de la CRTVG, en una nueva etapa "con el gallego y con lo próximo por bandera" en la que "fomentar una relación más emocional con la audiencia", en la cual la ciudadanía sea "partícipe de la producción y difusión" de contenido.

En la TV Canaria también hay relevo en la dirección del ente público canario.

Según publicaba el propio ente: **"**César Toledo será el nuevo administrador general de RTVC tras aprobar el Parlamento de Canarias la propuesta realizada por el Ejecutivo canario, tras la dimisión de María Méndez al frente del ente público".

César Toledo, hasta ahora director de Medios y Contenidos de RTVC, acumula más de 38 años de experiencia en comunicación en Canarias. Ha trabajado en Diario de Avisos, Radio Club Tenerife-Cadena SER y Televisión Española en Canarias.

Además, formó parte del equipo fundacional de Televisión Canaria, donde ejerció como copy y jefe del Departamento de Autopromoción durante ocho temporadas.

El nuevo administrador general de RTVC defiende «el carácter público y la gestión directa de los servicios informativos» y comprender «la preocupación e incluso desconfianza» de los trabajadores de RTVC, pero se mostró seguro de que el servicio público y la gestión directa de los informativos quedarán garantizados en la nueva ley audiovisual.

En una información de la agencia Europa Press se daba cuenta de la adquisición de derechos de fútbol por parte de Movistar-Dazn y titulaba su despacho así: "Telefónica y DAZN renuevan los derechos de LaLiga hasta 2032 por 5.250 millones La adjudicación a la teleco asciende a casi 2.636 millones de euros, a razón de 527,17 millones por temporada (+ 1,4%)...

…LaLiga ha adjudicado este viernes por 6.135 millones de euros los derechos audiovisuales de las competiciones nacionales de fútbol que organiza desde la temporada 2027/28 a la 2031/32 para su emisión en España, lo que supone un crecimiento del 9% sobre el ciclo anterior (2022-2027)....

También se ha dado a conocer que Telefónica se aseguró en exclusiva los derechos audiovisuales para emitir en España todas las competiciones de la UEFA – Champions Legue, Europa League, Europa Conference League, Youth League y Supercopa de Europa entre 2027 y 2031 por un total de 1.464 millones de euros.

En lo relativo a la nueva concesión de televisión en abierto que otorgará el Gobierno, se supone que antes de que finalice el año, The Objective en un artículo de Fernando Cano se titulaba: Así es Siete, el consorcio de los afines al Gobierno que aspira a la nueva TDT. El grupo retomó el proyecto para hacer una televisión en abierto que el presidente de Prisa rechazó en febrero".

"Una puja que todavía tiene largo recorrido por delante, ya que puede resolverse hasta el próximo 20 de noviembre de 2026".

"El consorcio de afines al Gobierno entre los que se encuentran parte de los accionistas rebeldes de Prisa, otros empresarios españoles y un grupo industrial extranjero «de referencia» —que se mantiene en el anonimato— se presentó al concurso junto a Mediaset". Otros grandes grupos de medios, como Atresmedia, Prisa, Movistar+ y Radio Blanca, renunciaron a participar.

"Siete está basada en el plan que José Miguel Contreras presentó a Prisa hace un año y que Joseph Oughourlian rechazó … El plan original pasaba por utilizar las redacciones de la Cadena SER y *El País* para poner en marcha una televisión de carácter informativo y de actualidad, con un marcado carácter de *i*nfoentretenimiento. «Quería hacer lo mismo que vemos ahora en RTVE», dicen quienes vieron los detalles del proyecto. Sin embargo, la pérdida de apoyo de Prisa ha hecho que se ajusten algunos flecos. En la cabeza del grupo está hacer una televisión de bajo coste -de 10 a quince millones de inversión-, y están convencidos de que hay un hueco comercial para una cadena informativa de izquierdas".

Y el artículo de Fernando Cano continúa: "Es un maridaje impulsado por Moncloa, que ante la falta de otros apoyos externos ha querido unir a la gran mayoría de sus asesores externos en torno a esta nueva cadena de TDT. Uno de quienes ha cocinado

a fuego lento estas alianzas ha sido el propio Óscar López cuyo ministerio debe decidir el concurso. Pero también han requerido del apoyo de un *player* industrial que —según dice el entorno de este consorcio— apunta a un grupo internacional de referencia".

De igual modo es más que importante para la industria audiovisual en su conjunto el montante económico de la publicidad institucional emanada del Gobierno.

Así, El Programa de la Publicidad con fecha del 21 de enero publicaba la cantidad para este año: "El Consejo de Ministros aprueba el Plan de Publicidad y Comunicación Institucional 2025 de 271 millones de euros. Se invertirán 270,73 en total : 161,16 millones de euros en 146 campañas institucionales además de 53 campañas comerciales con un presupuesto de 109,57 millones".

"Estas campañas, junto con las institucionales, buscan abordar diversas áreas clave para informar, sensibilizar y comunicar de manera efectiva sobre asuntos de interés público".

A propósito de ello, debemos hacer referencia del artículo escrito por José Manuel Nevado, director de comunicación institucional de la Secretaría de Estado de Comunicación y que publicó el diario La Vanguardia el día 7 de diciembre y titulado "Se me agotó la paciencia (y ya era hora)", un escrito que ha generado también su controversia.

Nevado escribe: "Vuelve el runrún de la publicidad institucional… Y mire usted, se me ha agorado la paciencia… La publicidad institucional no es propaganda. No es caridad. No es una paga extra para medios amigos. Y no se asigna por audiencia. Punto".

Prosigue: " Las campañas institucionales no son ayudas: son campañas para los ciudadanos, no para cuentas corrientes. Están para informar a la gente: sus derechos, deberes, obligaciones, los riesgos que importan… No están para sostener medios arruinados ni para premiar fidelidades políticas…"

Y continúa: " aquí se paga eficacia, no pena… en lo relativo a los criterios de inversión, debe quedar claro que no es la audiencia: es la audiencia que importa".

Y termina. " El sistema necesita reglas claras, métricas fiables (no simples) y responsabilidad compartidas…Esto no es nada más y nada menos que garantizar que la publicidad institucional sirva a la ciudadanía, no a los intereses de los particulares…".

Ante esta declaración tan potente, se han producido de igual modo respuestas igual de potentes desde el otro lado…

El Publicista, entre otras publicaciones que así reseñan sobre el particular, el 10 de diciembre recoge la contestación de las Agencias de Medios mediante el titular de: " La réplica de las agencias de medios a Nevado: menos críticas y más transparencia y control en la publicidad institucional. La Asociación de Medios y La Fede han respondido públicamente a las declaraciones vertidas por el director de Comunicación Institucional de la Secretaría de Estado de Comunicación a través de un artículo de opinión denunciando prácticas opacas por parte de algunas agencias de medios españolas".

El artículo de Nevado ha generado fricción en la industria publicitaria, sobre todo entre el colectivo de las agencias de medios, por alusiones directas.

"En el texto, el Director de Comunicación Institucional de la Secretaría de Estado de Comunicación cuestionaba algunas prácticas que llevan a cabo los actores del terreno publicitario y denunciaba ejercicios opacos que supuestamente ponen en marcha algunas agencias y medios en España, como aplicar comisiones abusivas, extratipos y trabajar con métricas infladas, a la hora de gestionar la publicidad institucional. Algo grave que, según el alto funcionario, afecta a la honradez, a la eficiencia y a la transparencia del sistema".

En primer lugar, la AMA recalca que el conjunto de las quince agencias de medios asociadas gestiona el 80% de la inversión publicitaria que se realiza en nuestro país. "Todas estas empresas publican en el Registro Mercantil sus cuentas oficiales, en las que cualquier ciudadano puede comprobar sus márgenes, que nada tienen que ver con los expuestos en el artículo -indican- Toda empresa tiene el deber de ganar dinero, pagar a sus empleados, invertir en el crecimiento y cumplir con las expectativas de sus accionistas, pero no a cualquier precio. Una industria sostenible es aquella que respeta a todos los agentes: medios, empresas anunciantes privados y públicos, agencias de medios y la sociedad en su conjunto".

"Desde la Asociación de Agencias de Medios llevamos once años visitando a los diferentes interlocutores de la Administración pública, a los que hemos aportado información y animado a modificar sus formas de proceder en aras del beneficio de la eficacia de las campañas de publicidad, teniendo muy presente que cada euro invertido nos pertenece a todos los ciudadanos"

Desde la asociación recuerdan que no hay industria de la comunicación "más transformada en los últimos diez años" que las agencias de medios: "Se ha pasado de un modelo basado en la compra de espacios a un ecosistema donde convergen estrategia, analítica avanzada, modelización, big data, planificación omnicanal, medición integral, compra programática, TV conectada, retail media y entornos emergentes. Los equipos actuales combinan perfiles universitarios de datos, digital, estrategia, investigación de audiencias, tecnología y creatividad aplicada. Hablar de "opacidad" o "ineficiencia" desde una perspectiva ajena al sector ignora esta evolución y no refleja la realidad profesional, ni del día a día ni de la estructura que sostiene esta industria".

También en el 2025 hay otro asunto muy importante para el sector audiovisual como es el nuevo concurso para la medición digital, como se ha señalado con anterioridad.

AIMC anunció el 28 de noviembre que inicia el proceso de lanzamiento del nuevo concurso digital con la creación del grupo técnico que preparará el pliego.

"Desde AIMC se ha decidido impulsar un proceso para elegir un medidor de audiencia online a través de un concurso que recoja las necesidades de los diferentes agentes de la industria.

Para avanzar lo más rápidamente posible, la Junta Directiva de AIMC ha aprobado la creación de un grupo de trabajo cuyo objetivo será debatir y mejorar la propuesta de pliego técnico elaborada por AIMC para el nuevo concurso digital en España.

Dicho grupo comenzará los trabajos de forma inmediata para poder tener cerrado el pliego lo antes posible con el objetivo de que los diferentes ofertantes puedan trabajar en sus propuestas.

Pablo Alonso, Director general Técnico de AIMC, será el coordinador de este grupo que reportará directamente a la Junta Directiva de AIMC, todo ello coordinado por AIMC inicia el proceso de lanzamiento del nuevo concurso digital con la creación del grupo técnico que preparará el pliego

Desde AIMC se ha decidido impulsar un proceso para elegir un medidor de audiencia online a través de un concurso que recoja las necesidades de los diferentes agentes de la industria.

Para avanzar lo más rápidamente posible, la Junta Directiva de AIMC ha aprobado la creación de un grupo de trabajo cuyo objetivo será debatir y mejorar la propuesta de pliego técnico elaborada por AIMC para el nuevo concurso digital en España.

Dicho grupo comenzará los trabajos de forma inmediata para poder tener cerrado el pliego lo antes posible con el objetivo de que los diferentes ofertantes puedan trabajar en sus propuestas.

Como también se cuenta en el punto anerior del presente Informe, precisamos que el ecosistema televiso-audiovisual tenga sistemas de medición de 2025 y que sean garantes de la realidad social.

Y para finalizar este apartado mencionemos dos apuntes que actúan como movilizadores del propio ecosistema televiso-audiovisual.

El primero lo definiremos como la transformación de la televisión de la mano de Multiversial que dirige Carlos Molina.

Y el segundo, un artículo de Juan Claudio Ramón en El Mundo que lleva por cabecera: “La invasión de los vídeos cortos”.

En la publicación Multiversial el pasado 21 de noviembre nos dejaba la siguiente reflexión sobre el medio de mayor audiencia y de mayor inversión publicitaria.

Titula Carlos Molina “La transformación de la televisión… Y además … las excusas de Meta”.

El discurso de esta publicación nos deja las siguientes y muy importantes consideraciones y reflexiones:

1. En los 90, los medios de comunicación vivían tranquilos. Su ventaja competitiva era tan física que parecía indestructible: la distribución.
2. Controlaban los quiscos, las rutas de reparto, los horarios de entrega, la negociación con los puntos de venta. No eran solo creadores de contenido: eran dueños del “tubo” por el que ese contenido circulaba.
3. Hasta que llegó Internet.
4. De la rotativa al clic: cuando el tubo dejó de ser diferencial. Internet rompió la ventaja. De golpe, imprimir y distribuir dejó de ser diferente. El coste marginal cayó a cero. La puerta de entrada y ano eran los quioscos, sino los portales, los agregadores y, más tarde, las redes sociales.
5. Los medios reaccionaron con una mezcla de ingenuidad y soberbia: “Nuestro contenido es de calidad; los lectores vendrán igual”.

CONCLUSIÓN:

Ya sabes cómo acabó esta historia**: Google, Facebook y compañía se quedaron con la atención y, por tanto, con el negocio**.

Los medios pensaban en "lectores". Los gigantes digitales pensaban en "usuarios". Y esa diferencia semántica escondía una diferencia estratégica letal.

Veinte años después la televisión por el mismo camino. La televisión ha tardado dos décadas en digitalizarse, pero está entrando en el mismo túnel.

Durante años, su **ventaja competitiva fue la centralización**: antenas, repetidores, licencias, diales, parrillas, decodificadores. La infraestructura física hacía de barrera.

A. El streaming elimina esa barrera igual que Internet eliminó los quioscos.
B. La distribución vuelve a ser un **commodity**.

Las cadenas tradicionales están pensando exactamente como los periódicos en los 90: **"Si tengo buen contenido** (o exclusivo)**, estaré a salvo."** Series premium. Reality shows. Deporte en directo. Producción local. Suena convincente, pero es lo mismo.

Carlos Molina hace especial hincapié a que **la partida se juega en la atención, no en la propiedad del contenido.**

Los gigantes digitales han entendido lo que las cadenas aún no interiorizan. Controlar la atención significa:

Decidir qué aparece primero cuando abres la app. Convertir cada espectador en un **patrón de uso**, no en un "televidente" en base al algoritmo

Priorizar tu producción o recomendar la de otros… cobrando por ello. Eres el que decide

Optimizar catálogos para maximizar permanencia, no calidad.

Recuerda que Netflix es capaz de conseguir exitazos de la nada: series de hace 20 años (Suits), pelis de anime (K-Pop Demon Hunters), series coreanas (El juego del calamar).

Y otra sentencia para finalizar: **la lucha está en la interfaz** que abre el usuario cuando enciende la TV. Y aquí hay gente que también ha visto la oportunidad:

Fabricantes: Samsung y LG intentando hacer la jugada de Android. Para competir contra los gigantes digitales: los Google Amazon con sus dongles (que convierte cualquier TV en una Smart TV) o Apple con su otro aparatito (Apple TV 4K).

Las empresa tradicionales que ofrecían TV de Pago e intentan digitalizarse con apps o mejores cacharritos. Me recuerda cuando las "telcos" pensaban que tener la agenda de contactos les iba a servir para competir contra las redes sociales.

Y luego está las "apps" donde luchan todos contra todos.

¿Ahora piensa… quien abre la app de una cadena de televisión al encender la tele?

Y un artículo excelente y que merece una buena lectura sobre "La invasión de los videos cortos" en El Mundo, de Claudio de Ramón (Madrid, 1982), diplomático y escritor.

Dice de Ramón**:" Por fin sabemos para qué sirve el teléfono móvil: para grabar vídeos cortos. Todo el mundo está grabando el suyo…. Sánchez, por ejemplo, que cuelga en la redes uno al día con facticias recomendaciones de ocio. Sigue la estela de Zhoran Mamdani, cuyo fulgurante ascenso a la alcaldía de Nueva York se debe al extraordinario manejo del "vídeo vertical" de calculado aspecto casero**. "**Menos de sesenta segundos" es lo ideal. Si los rebasas, aburres, dicen los que saben**".

Prosigue: "Al parecer, conviene también añadir subtítulos epilépticos que cambian de tamaño y color. **Subtítulos que no cumplen su función habitual de traducción, sino que están ahí para subrayar el histrionismo: aspavientos visuales que son como restos del hablar semiótico del hombre primitivo y sugieren que, aunque en los vídeos cortos se hable, no se confía demasiado en el significado puro de las palabras".**

Y continúa: **"La plaga la trajo TikTok, plataforma china que arrasa entre la Generación Z. Ahora todo internet vira al mismo formato. Un ejemplo es YouTube.** No hace tanto era el imperio del vídeo largo. Buceando por su lecho submarino era fácil dar con tesoros sumergidos: un documental sobre la Restauración Meiji, un curso de física o la conferencia de un sabio de la era analógica. No me importaba que mis hijos echaran un rato allí. **Ahora Google ha corregido el algoritmo para convertirlo en un chorro inacabable de *shorts*: sacudidas de dopamina para vencer en las guerras del opio digital"**.

"Estábamos avisados. Hace 40 años **Neil Postman advirtió en "Divertirse hasta morir" de la agonía de la «mente tipográfica,** con su hábito de discutir, de forma oral o escrita, en párrafos trabados y coherentes, y **su reemplazo por una nueva mente ahormada por la televisión, medio discontinuo y fragmentario, que incluso cuando pretende informar está solo entreteniendo y que ya no asume la racionalidad de quien la mira.**

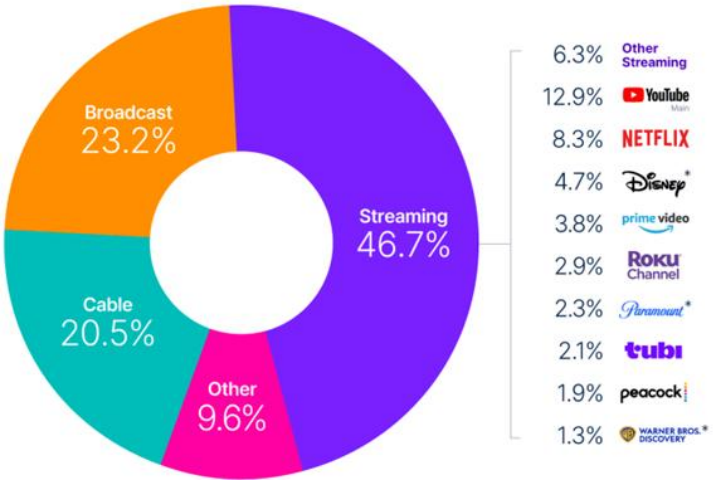
El vídeo corto, hijo mutante de la televisión, es la culminación de un cambio de paradigma que manda al rincón -¡al rincón de pensar!- el discurso basado en la palabra impresa …

… Por ahí, Postman sugería que la distopía venidera no sería la del **Orwell** de *1984* (la muerte de la cultura a manos de la represión totalitaria) sino de la del **Huxley** de *Un mundo feliz* (la muerte de la cultura a manos de la distracción generalizada). Ninguna de esas novelas termina bien, pero consuela pensar que, si Postman tenía razón, y vivimos en el mundo de Huxley y no en el de Orwell, la rebelión es más sencilla: al fin y al cabo, nadie ha prohibido los libros ni las conversaciones sosegadas. Basta de quejarse: la jaula está abierta".

INVESTIGACIÓN DE LA AUDIENCIA DE EE.UU.
Estudio de "THE GAUGE"
DE NIELSE´S TOTAL TV AND STREAMIN SNAPSHOT

Y tal cual comentábamos en la nota anual de 2024 sobre cómo ven la televisión los estadounidenses, los datos de Nielsen confirman que el contenido sigue importando.

Noviembre fue un mes histórico. Los deportes en directo y grandes éxitos como *Stranger Things* demostraron su capacidad para activar audiencias dentro de una lógica híbrida donde lineal y streaming convergen.



Fuente: Nielsen

Noviembre se trata de uno mes histórico según el informe The Gauge™ de Nielsen**. Durante el periodo de cinco semanas analizado, el uso de la televisión aumentó 5,5 % respecto al mes anterior. Este resultado fue impulsado por los deportes en directo, que lograron la mejor cuota televisiva desde noviembre del año pasado y generaron un crecimiento de dos dígitos en plataformas de streaming híbridas como Paramount+ y Peacock.**

El Día de Acción de Gracias se consolidó nuevamente como el principal evento televisivo de noviembre, con 103.400 millones de minutos (1.723 millones de horas) de visualización en un solo día. El streaming lineal representó el 10,1 % del uso total, alcanzando el segundo nivel diario más alto de la historia, solo detrás de la Super Bowl de febrero de 2025. Además, fue el décimo día más visto en la categoría de emisión desde la creación de The Gauge (mayo de 2021).

Con un aumento del 7 % en audiencia, la televisión abierta continuó su crecimiento en noviembre, alcanzando el 23,2 % del consumo total y superando al cable por tercer mes consecutivo, impulsada principalmente por un incremento del 30 % en el consumo de deportes. Estos representaron

el 37 % de la audiencia televisiva y el 6,4 % del uso total de la televisión, la mayor cuota histórica para este género en The Gauge. Además, la cobertura de la NFL atrajo a audiencias más jóvenes, con un 21 % más de espectadores menores de 30 años y un 27 % más de niños de 2 a 11 años.

El impacto de los deportes se reflejó también en el streaming, ya que las plataformas multiplataforma continuaron mostrando cómo los eventos deportivos en directo están impulsando un ecosistema de audiencia unificado.

Además de los deportes en directo, noviembre mostró un claro ejemplo de convergencia entre la televisión tradicional y el streaming**. En conjunto, el uso del streaming creció un 8 % y representó el 46,7 % del tiempo total de visualización.** Además, el mes incluyó cinco de los diez días con mayor consumo de streaming registrados hasta la fecha.

El principal motor del streaming en noviembre con 11.800 millones de minutos (197 millones de horas) de visionado fue la serie Stranger Things de Netflix, impulsando un crecimiento mensual del 10 % para la plataforma y sumando 0,3 puntos de cuota, alcanzando así el 8,3 % del total de la televisión.

Por otro lado, el cable cayó un 3 % alcanzando una cuota del 20,5 %, su total mensual más bajo hasta la fecha. Aunque los partidos de la NFL en ESPN siguieron siendo los más vistos, la categoría acusó la ausencia de las eliminatorias de la MLB, lo que provocó que el género deportivo por cable se redujera en un 42 %. **No obstante, la categoría se vio ligeramente impulsada por el espíritu navideño, ya que el género de películas por cable experimentó un aumento del 22 % en la audiencia.**

DIFERENCIAS VS. NOVIEMBRE DE 2024

	2024	2025	Dif
Broadcast	23,7	23,2	-0,5
Streaming	41,6	46,7	5,1
Cable	25,0	20,5	-4,5
Other	9,7	9,6	-0,1

Si comparamos los resultados generales publicados en *The Gauge* de Nielsen correspondientes a noviembre de 2025 con los del mismo mes del año anterior, se observa que el consumo de broadcast ha descendido un 0,5 %, el de cable un 4,5 %, mientras que el streaming ha registrado un crecimiento del 5,1 %. Por su parte, otros tipos de consumo han disminuido un 0,1 %.

Por otro lado, el tiempo dedicado a la televisión en abierto en noviembre de 2025, que representa el 23,2 % del total del tiempo de consumo televisivo, se sitúa 0,5 puntos porcentuales por debajo del registrado en noviembre de 2024 (23,7 %).

Cabe destacar que en ambos meses de noviembre se produjo la retransmisión de acontecimientos deportivos de gran relevancia, como los partidos de la MLB emitidos por FOX, además de la programación habitual de encuentros de la NFL y del fútbol universitario, lo que contribuyó de forma significativa al consumo de este tipo de televisión.

En cuanto al streaming, la diferencia entre ambos periodos es considerablemente mayor. En noviembre de 2024, cuando el streaming alcanzó una cuota del 41,6 %, este resultado estuvo motivado en parte por el consumo intensivo de contenidos como vía de evasión por parte de los telespectadores ante el atípico y prolongado ciclo informativo relacionado con las elecciones.

En cambio, **en noviembre de 2025, con una cuota del 46,7 %, el crecimiento estuvo impulsado fundamentalmente por el éxito de la serie *Stranger Things* en Netflix, que acumuló cerca de 12.000 millones de minutos (200.000 millones de horas de visualización y favoreció un incremento mensual del 10 % en la plataforma.** Como consecuencia, la diferencia entre ambos meses asciende a 5,1 puntos porcentuales.

En noviembre de 2024, la audiencia televisiva estuvo influida principalmente por la retransmisión de eventos deportivos, el seguimiento de las elecciones presidenciales y el consumo de streaming en directo, factores que llevaron a que las distintas categorías de visualización alcanzaran sus cuotas máximas en semanas diferentes a lo largo del mes.

En cambio, **en noviembre de 2025, los resultados se vieron impulsados por el elevado consumo registrado durante el Día de Acción de Gracias, jornada en la que los espectadores acumularon más de 103.000 millones de minutos de visionado (1.726 millones de horas). En este contexto, los partidos de la NFL desempeñaron un papel determinante, elevando la audiencia deportiva a máximos históricos y favoreciendo un crecimiento de dos dígitos entre los distribuidores multiplataforma, especialmente en servicios como Peacock y Paramount+.**

MTV cierra la mayoría de sus cadenas y marca el fin de una época

Más de cuatro décadas después, la cadena, ahora propiedad del gigante Paramount Skydance y enfrentada a la feroz competencia de plataformas como TikTok y YouTube, se prepara para desconectar la mayoría de sus señales internacionales

MTV revolucionó la industria musical desde su lanzamiento en 1981 y emitiendo veinticuatro horas al día por siete días a la semana pero que ha evolucionado hacia reality shows y entretenimiento general, enfrentando recientemente el cierre de varios canales musicales en Europa y España a finales de 2025, aunque el canal principal y sus versiones digitales siguen existiendo, enfocándose en la cultura pop y el entretenimiento actual.

Una clausura de un canal emblemático de música de la televisión mundial como ha sido MTV, que junto a CNN fueron los dos primeros canales de ámbito global que se pusieron en marcha al comienzo de los años 80

Para muchos fanáticos y antiguos presentadores de MTV, que en la cúspide de la cadena eran seguidos por decenas de millones de personas, esto marca **el fin de una era**.

Y a final de año nos asoma una noticia del nuevo tiempo de velocidad exponencial y transformación antropológica cual es que **"Spotify investiga el posible "kackeo" del 99,6 % de su música",** en una información del día de Nochebuena publicada en el diario El País.

La información nos dice: "Spotify investiga un caso de acceso no autorizado que se ha saldado con la extracción de metadatos públicos y el acceso a "algunos archivos de audio". La acción se la ha atribuido el grupo de "archivistas" Anna's Archive, que asegura haber extraído aproximadamente el 99,6% de las canciones de la plataforma...

.. Anna's Archive es una organización que actúa como una biblioteca digital de código abierto y sin ánimo de lucro. Llevan a cabo sus intervenciones como una forma de centralizar y ofrecer acceso gratuito a libros, artículos académicos u otro tipo de documentos, algunos de ellos sujetos a derechos de autor...

… La organización asegura haber hecho una copia de prácticamente todo el contenido de Spotify, archivando metadatos de 256 millones de pistas y los audios de 86 millones de canciones, lo que representa el 99,6 % del catálogo de la plataforma. Así lo compartió en un comunicado en su blog, donde detalló que el archivo completo del contenido extraído se está distribuyendo mediante "torrents masivos", que agrupan el contenido según su popularidad, en base a las métricas de Spotify…

… Anna's Archive lo definió como el "primer archivo de preservación de música del mundo que es completamente abierto", ya que cualquier persona podrá descargarlo en sus dispositivos, como parte de su "misión" de preservar el conocimiento y la cultura.

… Las canciones publicadas en Spotify están sujetas a derechos de autor correspondientes a sellos discográficos, a los artistas y a la propia plataforma. Por tanto, se trata de una extracción de archivos y posterior distribución ilegal, que va en contra de las condiciones de servicio de Spotify y la legislación de derechos de autor.

En este marco, Spotify compartió en declaraciones a Android Authority que están llevando a cabo una investigación sobre un acceso no autorizado, en el que se ha identificado que "un tercero extrajo metadatos públicos, empleó tácticas ilícitas para evadir la gestión de derechos digitales y acceder a algunos archivos de audio de la plataforma".

10

Reflexiones sobre la industria y el ecosistema en la era digital.

La batalla entre Netflix y Paramount por la adquisición de Warner Bros - Discovery y el dominio global del contenido audiovisual y del relato social

Según el comunicado oficial de Netflix y Warner Bros. Discovery, durante la "conference call" con inversores celebrada el pasado 5 de diciembre de 2025, los ejecutivos de ambas compañías explicaron las motivaciones estratégicas tras el acuerdo de adquisición.

1. ¿Por qué Netflix ha decidido este gran acuerdo?

En la llamada con inversores, los ejecutivos de Netflix defendieron el acuerdo con estos argumentos clave:

Ampliar contenido y músculo creativo

Netflix quiere fusionar su plataforma global de streaming con el catálogo histórico y las franquicias icónicas de Warner (como DC, Harry Potter, Game of Thrones, y HBO). Esto, según Netflix, proyecta su misión a largo plazo de liderar el entretenimiento global y competir con gigantes tradicionales del cine y TV, transformándose en una compañía de contenido más completa.

Aprender de fusiones fallidas del pasado

Netflix citó que no quiere repetir los errores de otras grandes fusiones mediáticas que no funcionaron (como AT&T/Time Warner): su enfoque es comprender profundamente la industria del contenido y operar de forma integrada, lo que, en su opinión, reduce riesgos de fracaso típicos en otras megafusiones.

No es una jugada por desesperación

Los ejecutivos subrayaron que esta adquisición no responde a debilidad en su negocio actual (por ejemplo, no es un salvavidas ante problemas financieros), sino a una posición estratégica fuerte para acelerar crecimiento y dominio de mercado.

2. Qué esperaban transmitir a los inversores

Durante la "conference call", Netflix trató de tranquilizar a los mercados e inversores enfatizando que:

Tienen confianza en su experiencia

Creen que su modelo y experiencia en streaming les permite aprovechar mejor el valor creativo y comercial de los activos de Warner que muchos posibles compradores tradicionales o tecnológicos.

El acuerdo está pensado para el largo plazo

Netflix explicó que el enfoque no es solo fortalecer el catálogo, sino posicionarse como un gigante integrado de entretenimiento, con capacidad de producir, distribuir y monetizar contenido de alto valor a escala global.

3. Señales de advertencia y preocupaciones expresadas

En esa misma llamada no todo era optimismo:

Regulación y competencia

Netflix anticipa un escrutinio regulatorio intenso, especialmente en EE. UU., por posibles cuestiones de competencia y concentración de mercado al combinar dos grandes jugadores del streaming y el contenido.

Oferta hostil de Paramount

Poco después de que Netflix cerrara su acuerdo, Paramount lanzó una oferta hostil más alta por Warner Bros., buscando persuadir a los accionistas para que cambien de comprador. Esto complica el panorama y puede afectar cómo se ejecuta la transacción.

Impacto bursátil y percepción de mercado

Tras el anuncio, algunas acciones (incluida la de Netflix) han mostrado presión bajista y preocupaciones entre inversores, reflejando dudas sobre riesgo, financiación y valor a corto plazo.

Esta noticia, la compra de Warner por parte de Netflix y, después, la oferta de mayor cuantía económica por parte de Paramount constituye un verdadero terremoto para el ecosistema audiovisual mundial. **Un hecho que hará posible unos nuevos modelos de negocio en la era digital y que conllevarán unas mutaciones que apoyadas en la IA se producirán en todos y cada uno de los eslabones de la cadena de negocio del ecosistema audiovisual y del entretenimiento y, aún muchísimo más, en la cualidad más preciada como es la "economía de la atención".**

Como no puede ser de otra manera, esta noticia, si se nos permite, de carácter telúrico, ha generado en nuestra industria y en la sociedad misma un interés verdaderamente sin igual.. **Es un terremoto para el devenir de nuestra actividad profesional para las empresas y para los profesionales de toda misión y condición que operamos en esta industria, que, también si se nos permite, estamos abocados a una transformación más que disruptiva**

Como decíamos se ha escrito, hablado y contado en los medios audiovisuales tradicionales y en los de nueva generación digital una plétora de cómo y de qué

manera puede afectar a las entrañas del ecosistema televisivo-audiovisual. Un terremoto en la línea de flotación en nuestra industria de impredecibles consecuencias y que, hasta que no se resuelva a favor de Netflix o de Paramount estaremos en ascuas permanentes.

Seleccionamos a continuación, una pequeñísima muestra de los artículos de los medios de comunicación que cualitativamente nos ofrecen unas visiones más que relevantes sobre el significado, por qué y alcance futuro del modelo de negocio del ecosistema audiovisual.

"Cambio de época en Hollywood".

Así titulaba el diario económico Expansión en una de sus notas como editoriales el martes día 16 de diciembre a propósito del asunto cardinal de este punto del Informe Anual cual es la batalla, mejor guerra, que se está librando, como más adelante se comentará, sobre el modelo de negocio del ecosistema televisivo-audiovisual pues esta es, sin duda, la verdadera cuestión que se dilucida entre Netflix y Paramount en relación con la adquisición de Warner.

Warner, el hoy ya viejo estudio, fue fundada en 1923 por cuatro hermanos, Harry, Albert, Sam y Jack Warner, la compañía se estableció como líder en la industria cinematográfica estadounidense antes de diversificarse en la animación, televisión y videojuegos y siendo parte de los cinco grandes estudios de cine estadounidense antes emblemáticos : antes que Warner nacieron tanto NBC (hoy propiedad de Comcast) y Paramount, ambos en abril y mayo de 1912, mientras que Disney comienza su existencia en octubre de 1923 y Sony Pictures se crea en enero de 1924.

En una excelente reflexión periodística, como muchas a las que vamos a hacer referencia en este epígrafe, pues mucho muchísimo se ha escrito sobre este asunto tan crucial y transcendental para la industria del entretenimiento y que hoy pudiéramos colegir como "la economía de la atención", que no es otra cosa que "robar" tiempo a la ciudadanía para atender a la plétora de opciones que tenemos a nuestra disposición.

Pues bien, escribe Expansión: "La lucha por el control de Warner Bros Discovery (WBD) es un símbolo del cambio de época de Hollywood tras la exitosa y disruptiva entrada de Netflix en el sector… . Las dos ofertas –la de Netflix de 82.700 millones de dólares para los estudios y streaming, y la hostil de Paramount de 108.400 millones incluyendo Discovery– representan modelos difícilmente reconciliables para un sector ya debilitado".

"La primera encarna la culminación del desplazamiento del poder desde los estudios tradicionales hacia las plataformas globales. La escala de Netflix le permitiría absorber Warner como un activo más, reforzando su control sobre la cadena de valor audiovisual"…

Y prosigue: "Para Hollywood, el temor es a la vez laboral, con ajustes de costes estimados de hasta 3.000 millones, y existencial, por la consolidación de un modelo que margina la exhibición en salas, redefine la remuneración del talento y prioriza algoritmos frente a la lógica histórica del estudio".

Si bien: "la alternativa de Paramount no es menos inquietante. Aunque se presenta como una fusión más industrial y pro competitiva, el plan contempla ahorros de 6.000 millones en tres años y plantea riesgos de concentración en televisión, deporte y publicidad"…

"A ello se suma el componente político de la cercanía de los Ellison con Trump, la participación del yerno Jared Kushner y la percepción de que activos sensibles como CNN podrían quedar expuestos a presiones editoriales".

Joaquín Estefanía en el diario El País en el suplemento de Negocios ofrecía su punto de vista sobre lo que nos concierne y reflexiona con un titular más que sugestivo y posible.

"Crear un nuevo ciudadano Kane".

"Trump es la más genuina imagen del "poder duro" que teorizó Joseph Nye a finales de los años ochenta del siglo pasado. Un país tiene la capacidad de imponer su voluntad a otro de dos maneras extremas: la primera, mediante la fuerza militar, las amenazas, las sanciones económicas… (poder duro); la segunda, a través de su influencia cultural (cine, música, idioma…), educacional (becas, calidad de sus universidades), ayuda humanitaria… (poder blando). Nye, profesor de Harvard, sofisticó poco a poco su tesis y habló de una combinación de "poder duro" y "poder blando" que se expresaría bajo el concepto de "poder inteligente", que dependería del contexto y del país (posiblemente el ejemplo más claro de ese poder inteligente lo representa hoy la China de Xi Jinping)".

"Pero EE UU es mucho más que eso. En los últimos días se ha abierto una gran batalla corporativa que tiene como objetivo apoderarse de una de las joyas de la corona de Hollywood: la Warner Bros. Discovery. Creada en los años veinte por los cuatro hermanos Warner, a través de ella hemos conocido a personajes como Batman, Superman, Harry Potter o el joven Sheldon, allí se han producido o distribuido películas como Casablanca o Ciudadano Kane; la primera, una de las más vistas de la historia y quizá la más mítica; la segunda, considerada por muchos críticos como el mejor filme de todos los tiempos, compitiendo con El padrino. Warner Bros es también la actual propietaria de la televisión por cable CNN, que da noticias 24 horas al día. Cada vez que oye hablar de CNN, Trump tuerce el morro".

"La marca Paramount es tan mítica en Hollywood como la de Warner Bros. Quizá lo que salga de algunos de estos matrimonios empresariales sea un nuevo ciudadano Kane, aquel personaje de Orson Welles que representaba al magnate de la información William Randolph Hearst, que ha pasado a la historia por utilizar sus medios de comunicación como instrumento político, que desconfiaba de la Sociedad de Naciones y de los principales países europeos, que era un anticomunista rabioso y fue partidario del partido nazi. ¿A quién les recuerda?"

"Warner Bros. y la gran pregunta que se hace hoy la industria audiovisual".

En la publicación Panorama, se ofrecía un artículo excelente sobre el punto que nos ocupa y que titulaba "Warner Bros. y la gran pregunta que se hace hoy la industria audiovisual" a través de **una opinión de Miguel Puertas**, productor y brand manager de Treinta y cinco mm, donde flexiona sobre la venta de Warner Bros., las posibles adquisiciones por parte de Netflix y Paramount y el cambio de modelo que implica este episodio clave en la historia del cine. Con un mantra en relación de que Netflix se integra en el olimpo de las "majors" cinematográficas y sus conglomerados audiovisuales. "En pocas palabras: la tecnología no se adapta al cine: lo adquiere".

Sostiene Puertas, "La posibilidad de una oferta pública de adquisición sobre **Warner Bros. por parte del grupo Paramount–Skydance**, sumada al ruido generado alrededor de una hipotética compra por **Netflix**, pone de manifiesto que el sector atraviesa una fase de **redefinición profunda**. Hemos dejado atrás la etapa de **expansión descontrolada del streaming**, aquella en la que el objetivo principal era crecer en número de suscriptores, incluso a costa de la rentabilidad. Hoy la conversación es otra: **eficiencia, sostenibilidad y valor a largo plazo"**.

Continúa: "Desde mi punto de vista, este **cambio de ciclo era inevitable**. Durante años, las grandes plataformas compitieron en una carrera por producir más, estrenar antes y ocupar todos los espacios posibles del mercado. El resultado fue una oferta de contenidos inmensa, **difícil de sostener económicamente** y, en muchos casos, **difícil de diferenciar creativamente**. La industria ha entendido, quizá algo tarde, que **no todo crecimiento es saludable si no va acompañado de una estrategia clara…** Hemos dejado atrás la etapa de **expansión descontrolada del streaming (…).** Hoy la conversación es otra: **eficiencia, sostenibilidad y valor a largo plazo**…**".**

"El caso de Netflix es también revelador. Durante años fue el gran **disruptor**, el actor que cambió las reglas del mercado. Hoy, sin perder ese papel innovador, se enfrenta a los **mismos desafíos que el resto**: cómo mantener su posición en un **entorno saturado,** con audiencias cada vez más fragmentadas y con una presión creciente por demostrar rentabilidad. Que el mercado llegue a considerar plausible una operación de esta magnitud habla de un sector que se mueve, **que busca estabilidad a través del tamaño"**.

"Desde la perspectiva académica, estos movimientos tienen una lectura clara: el futuro del audiovisual no dependerá únicamente de la capacidad de producir contenido, sino de **entender el ecosistema en su conjunto**… La creatividad, sin contexto industrial, **corre el riesgo de quedarse sin espacio"**.

"Mi reflexión final es clara… El verdadero reto será encontrar un equilibrio entre la lógica empresarial y la necesidad de seguir apostando por el talento, la innovación y las nuevas voces. Si perdemos eso, **habremos ganado tamaño, pero habremos perdido sentido"**.

Las claves del acuerdo.

Miguel Ángel Pellicer en el blog Periodista Digital reflexionaba bajo el titular que antecede con unas reflexiones y consideraciones sobre qué estamos viviendo con esta batalla y cómo nos va a afectar.

Un excelente informe, que Luis Miguel Pedrero, catedrático en la Facultad de Comunicación y Artes e investigador principal del grupo 'Innovación en Comunicación y Medios' (INNOMEDIA) de la Universidad Nebrija (Madrid), que imparte clases en el Grado en C. Audiovisual y en el Doctorado en Innovación en Comunicación Digital y Medios de la Universidad Nebrija, recomendaba su lectura a través de la comunicación de LinkedIn.

"Conquista de Hollywood" por los actores digitales. La pionera y más popular plataforma de video bajo demanda del mundo se integra en el 'olimpo' de las "majors cinematográficas y sus conglomerados audiovisuales. En pocas palabras, la tecnología no se adapta al cine: lo adquiere".

Comenta Pellicer al comienzo de su artículo: " En el año 2000, la empresa **Blockbuster rechazó comprar Netflix por unos 50 millones de dólares,** decisión que hoy se considera un error estratégico. Esa negativa de Blockbuster permitió a Netflix desarrollar su modelo de negocio con suscripciones y envío de DVDs por correo...

… Diez años después, **Time Warner veía a Netflix como una amenaza para el modelo tradicional de televisión por cable y para la economía del cine y la TV**. La sensación dominante no era admiración, sino resquemor, desconfianza y rechazo estratégico.

Veinticinco años después, Netflix compra Warner Bros. en un acuerdo de 83.000 millones de dólares para crear un gigante del *streaming*. El acuerdo para adquirir los estudios de televisión y cine del gigante de Hollywood, así como HBO Max, reforzará el servicio de streaming de pago más grande del mundo".

Las claves del acuerdo (Miguel Ángel Pellicer)

"**El acuerdo con Netflix reconoce un cambio generacional: las reglas de Hollywood ya no son las mismas."**

Con esta frase, **David Zaslav**, CEO de Warner Bros. Discovery, enmarca la venta de los estudios a Netflix como la respuesta inevitable a una industria que ya no funciona con los patrones del pasado: cambian la financiación, la producción, la distribución y hasta la forma en que el público descubre las historias.

1. Reorganización empresarial previa.

Netflix compra una parte de la empresa. Warner Bros. Discovery escindirá su unidad de cable (CNN, TNT, Discovery) que se llamará Discovery Global. Warner Bros. Discovery pasa a ser Warner Bros., a secas.

La compra solo se cierra tras completar esta escisión (prevista para tercer trimestre 2026).

2. Impacto estratégico en el mercado.

Netflix refuerza su posición como mayor plataforma de streaming del mundo (300 millones de suscriptores + 130 millones de HBO).

La combinación crea un "coloso" con enorme poder frente a cines, sindicatos y competidores.

Aumenta la presión para que estudios más pequeños se fusionen o desaparezcan.

3. Hollywood 2.0.

La tecnología no se adapta al cine: lo adquiere.

Tras Amazon–MGM, este acuerdo confirma que **los gigantes tecnológicos ahora absorben estudios clásicos.**

Culmina la "conquista de Hollywood" por los actores digitales.

4. Giro estratégico de Netflix

Netflix promete mantener los estrenos de Warner en cines.

Tradicionalmente "constructora, no compradora"; esta adquisición contradice ese ADN.

La empresa argumenta que es una evolución natural: del DVD al streaming, del mercado estadounidense al global, de la producción propia a las adquisiciones estratégicas.

La IA reordena el poder en los medios

La ola de fusiones en el sector no es solo un efecto de la disrupción tecnológica: es la prueba de que **la inteligencia artificial está cambiando las reglas del juego. La IA reduce el tráfico tradicional, altera la cadena de valor y debilita a los medios cuya ventaja dependía de la distribución y no de la marca.** En este nuevo contexto, los activos con identidad clara, gobernanza sólida y audiencias propias se vuelven estratégicos: son los que mejor resisten la caída del SEO y la volatilidad algorítmica.

El movimiento que lo confirma: Netflix–Warner. La negociación para vender los estudios de Warner Bros. y HBO Max a Netflix es el ejemplo más evidente. Que la mayor plataforma del mundo quiera absorber un estudio centenario demuestra que, **en la era de la IA, la ventaja competitiva depende de marcas fuertes, catálogos icónicos y propiedad intelectual difícil de copiar**.

El atractivo de lo irreemplazable: The Economist. La misma lógica explica el interés renovado por activos como *The Economist*. Por primera vez en diez años, un paquete relevante sale a la venta y atrae fortunas y grupos globales que no buscan retorno financiero. **Buscan prestigio, acceso y una audiencia premium que no depende del tráfico algorítmico**. En un mercado donde la mayoría de cabeceras pierde visibilidad e ingresos, *The Economist* crece en suscriptores y beneficios, y actúa como un seguro frente a la disrupción.

La gran bifurcación post-SEO.

El patrón es claro: la IA devalúa a los medios dependientes del volumen y revaloriza a los que han construido comunidad, marca y recurrencia. La puja por Warner y el interés por *The Economist* no son anomalías, sino señales de un nuevo ciclo. En la economía de la atención post-SEO, la resiliencia editorial —lo que no se puede resumir, copiar ni sustituir— se ha convertido en el activo más escaso y caro del sector.

Carlos Molina del Río es Fundador y Editor principal de MULTIVERSIAL, una Newsletter sobre la actualidad de negocios digitales e Ingeniero de Telecomunicaciones, MBA por el IESE y especialización de Product Management en Berkeley.

Pues bien, este ingeniero nos guía mediante **cuatro entregas sobre el estado de situación de la compra de Netflix a Warner Bros Discovery** y de la propia coyuntura del ecosistema audiovisual y del entretenimiento. **Por su significativo valor relacionamos con mucho interés los documentos al completo emanados de MULTVERSIAL ACADEMY.**

Netflix compra Warner Bros. Primera parte

Sobre cómo la distribución se hizo infinita.

El negocio de los Warner. A comienzos del siglo XX, los hermanos Warner compraron un proyector de segunda mano y empezaron a mostrar cortos en pueblos mineros de Ohio y Pensilvania. **Eran distribuidores**. Poco después entendieron la primera gran verdad del negocio audiovisual:

La distribución es finita, el contenido es infinito.

Las salas tenían un límite físico, cada asiento vacío era dinero perdido y la logística era compleja. En cambio, **una película podía venderse una y otra vez** con un margen brutal.

- Ahí nace Hollywood como industria. Ojo no como arte, sino como **tecnología primitiva de escalabilidad**. *Y de ahí las repercusiones en las decisiones de los estudios para que las pelis gusten lo suficiente a casi todos, en vez de muchísimo a unos pocos.*

Hollywood fue la Silicon Valley antes de Silicon Valley. Invertías mucho al principio y explotabas el activo infinitamente. Gigantes como Warner, Paramount o MGM integraron distribución y producción. Hasta que llegó la sacudida de 1948:

- La **Sentencia Paramount** obligó a los estudios a deshacerse de sus cines.
- **¿Qué se quedaron?** La parte más rentable: producir contenido.

La lección: Cuando tienes que elegir, siempre quédate con lo que mejor escala.

Televisión, el VHS y la TV de pago: los años dorados del contenido. La industria vivió su "época de los márgenes perfectos" durante 50 años gracias a tres motores:

- **TV**: infinitos slots, infinitos hogares.
- **El VHS y los alquileres**: un nuevo ciclo de monetización por cada título.
- **TV de pago (cable en EE.UU.)**: 90% de los hogares pagando una cuota mensual creciente por canales que casi no veían.

Era un **negocio de renta perpetua**, una anulación del riesgo creativo. Pero todo dependía de un equilibrio artificial: **la escasez de distribución**.

Entra Internet. Se hunde todo lo que creíamos saber. Netflix nace en 1997 como distribuidor de DVDs. No parecía revolucionario. El giro llega en 2007 con el *streaming*:

Lo que los Warner aprendieron en 1910 sigue siendo cierto, pero ahora con un matiz fundamental: **puedes construir un cine con un número infinito de butacas.**

La distribución ya no es escasa; lo escaso es la atención.

- Y donde la atención es escasa, triunfa el **Agregador**, no el productor.

Recuerda que ayer te contaba como Warner renunció a la distribución y escogió la producción. Luego llegó el streaming y eso nos precipita a la situación actual.

Netflix compra Warner Bros. Segunda parte

Hollywood confundió el activo. Durante estos años se ha repetido hasta la saciedad el mantra de que el contenido es el rey ("Content is king"), sin entender que el rey ya había cambiado.

El contenido no es el rey, si no tiene la mejor distribución. Igual que el mejor producto no triunfa. El rey es quien **posee la relación con el usuario**, no quien firma el guion.

- **Hollywood cayó en la trampa de pensar que lo difícil era crear contenido; lo difícil, en realidad, es conseguir usuarios recurrentes en un universo infinito de alternativas.**
- Por eso todos los estudios fracasaron creando *su propio Netflix*.
- Y por eso Netflix vale **425.000 M $**, mientras muchos estudios valen menos que su catálogo amortizado.

Netflix compra Warner Bros.: cuando el Aggregator compra al creador. El movimiento anunciado por Netflix ilustra la culminación lógica de dos décadas de estrategia. **¿Por qué ahora?** Netflix ha visto tres señales clave:

1. **Drive to Survive hizo más rico a Liberty Media que a Netflix.** Netflix disparó el interés mundial por la F1. Apple paga hoy 150M$/año por derechos que hace 7 años eran gratis. Netflix capturó **cero** de esa creación de valor.

2. **Suits se convierte en el mayor éxito de streaming en 2023.** Un producto que nadie veía en la competencia. Netflix lo resucita simplemente por su **capacidad de descubrimiento**. La plataforma añade valor que el estudio no puede capturar.

3. **KPop Demon Hunters explota globalmente por el algoritmo.** No por marketing del estudio sino por el motor de distribución de Netflix *(previamente había ocurrido con el Juego del Calamar y otras)*

La **conclusión** de Netflix es evidente: **si son ellos quienes son capaces de aumentar valor del contenido, hay que poseerlo.**

El poder del Agregador. Vamos a detenernos un momento a entender que un Agregador, como Netflix, domina porque:

1. **Centraliza la demanda.**
2. **Reduce el coste de decisión del usuario.**
3. **Atrae más contenido por tener más usuarios.**
4. **Baja el "churn" y reduce el Coste de Adquisición de Clientes (CAC) con el tiempo.**
5. **Se vuelve indispensable para proveedores.**

Netflix no compite por contenido. **Netflix compite por ser la puerta de entrada**. *Como Google cada vez que "abres internet".*

El detalle estratégico de la compra

- Netflix compra **solo los estudios y HBO Max**, no los canales que se venden a la televisión premium (cable).
- Paramount, con su opa hostil, ofrece más por acción, pero por **toda** la estructura **(son dos ofertas difícilmente comparables).**
- La valoración deja claro que los canales del cable valen casi nada.
- La batalla financiera no era simétrica: Paramount depende del dinero de Larry Ellison; Netflix depende de **su propio flujo de caja**.

Netflix está comprando un multiplicador de su futuro. Recuerda que puede hacer multiplicar el valor del contenido (propiedad intelectual: universos, personajes, marcas).

Agregación + contenido (Propiedad intelectual) = la fase final del juego. Hasta hoy, Netflix era un Agregador que producía contenido para llenar su plataforma. A partir de ahora, será un propietario de contenido que controla:

1. **La creación,**
2. **La distribución,**
3. **El descubrimiento,**
4. **Y la monetización final.**

Es la misma integración vertical que soñaron los estudios en los años 30, pero ahora con un arma que los Warner nunca tuvieron: **acceso global ilimitado y datos de comportamiento de cientos de millones de personas**.

Es Hollywood del SXX, pero con la potencia de los gigantes digitales del SXXI.

Netflix compra Warner Bros. Tercera parte.

Netflix bajo fuego cruzado: reguladores en frente, YouTube detrás y millones de creadores por los flancos

La compra de Warner Bros. por parte de Netflix **no es solo la "fase final de Hollywood".** Es también el momento en que quedan claras **todas las amenazas reales** que tiene Netflix encima de la mesa:

1. El regulador, que mira la operación como **potencial abuso de posición.**
2. **YouTube, que ya le gana la batalla del tiempo de visionado.**
3. Y el ejército infinito de creadores, que convierte el contenido en una ***commodity*.**

El frente regulatorio: por qué este acuerdo sí preocupa. La operación tiene dos capas distintas que se miran de forma muy diferente desde la regulación.

1) Fusión vertical: distribuidor compra proveedor. Netflix es **distribuidor** de contenido. Warner Bros. es **proveedor** histórico de películas y series.

Este tipo de operación **se clasifica como fusión vertical**: suele aprobarse porque, en teoría, beneficia la eficiencia y no elimina directamente competidores. Ojo aunque solo tiene sentido si el objetivo no es la eficiencia.

El matiz está en lo que todos sabemos que Netflix hará tarde o temprano:

- Hará exclusivo **gran parte del catálogo de Warner.**
- Dejará de licenciarlo a terceros.
- En el corto plazo destruye ingresos de licencia.
- En el largo plazo gana **poder de fijación de precios** gracias a esa exclusividad.

A corto, es una mala decisión de negocio que se traducirá en caída en la cuenta de resultados de Warner. A largo, es una gran decisión de negocio que refuerza **la posición de Netflix como "única televisión que necesitas".** Y eso, obviamente, llama la atención del regulador.

2) Fusión horizontal: adiós a un competidor directo. La parte verdaderamente delicada es la otra: la compra de HBO Max como servicio de streaming.

Eso es **una fusión horizontal:** un competidor compra a otro y lo saca del mercado. Aquí es donde:

- **Se reduce el número de alternativas visibles para el usuario.**
- **Suben los índices de concentración**.
- **Aumenta el riesgo de que Netflix pueda subir precios en el futuro**.

Lo interesante es que **para Netflix, estratégicamente, esta parte no es tan relevante**: La gran mayoría de los clientes de HBO Max ya tienen Netflix. No hay un gran oportunidad de nuevos usuarios por capturar. El ahorro para el usuario en el corto plazo **podría incluso ser un argumento proconsumidor: pagas un único servicio, ves más cosas.**

"¿Cuál es el mercado relevante de Netflix?"

1 Escenario 1: Mercado = "servicios de streaming por suscripción". Si se define así, Netflix tiene un problema: i) Es el líder claro por usuarios y facturación. ii) Compra a un rival directo (HBO Max). iii) Aumenta su cuota en un mercado ya concentrado.

- ***Aquí se parece a la historia de telecos comprando telecos o bancos comprando bancos: huele a consolidación para subir precios.***

2 Escenario 2: Mercado = "televisión en general". Si en el mercado se incluye Streaming (Netflix, Disney+, HBO Max…) + Televisión tradicional + Plataformas como YouTube, entonces el relato cambia. La cuota de Netflix baja mucho. La TV en abierto y de pago sigue presente. YouTube aparece como **enemigo principal**.

- En este conjunto, Netflix no parece un monopolio, sino uno de muchos jugadores compitiendo por el tiempo del usuario en la pantalla grande del salón.

3 Escenario 3 (el real): Mercado = "atención humana". Si se definiera el mercado como realmente operan las empresas de Internet "**Todo lo que compite por tu tiempo y tu atención", entonces entran: Streaming + Televisión lineal + YouTube + Redes sociales / virales + Videojuegos + Otros contenidos digitales.**

- En este marco, Netflix es **un competidor más por el único recurso realmente escaso que queda: tu tiempo**.

Netflix compra Warner Bros. y IV

Los verdaderos competidores de Netflix en el mercado de la atención

La verdadera amenaza: YouTube, no HBO Max. YouTube ya ha superado con creces a Netflix en dos métricas muy importantes:

- **"Tiempo de consumo total"**
- **"Tiempo de consumo en televisión" (YouTube en la tele del salón).**

Y lo ha hecho con **dos ventajas que son casi imposibles de replicar**:

1. **Contenido adquirido gratis.** No paga a los creadores por adelantado. Se limita a compartir un porcentaje de los ingresos publicitarios. Escala contenido como una plataforma, no como un estudio.
2. **Oferta infinita y constantemente renovada.** Siempre hay algo nuevo que ver, cada minuto, cada segundo. El algoritmo nunca se queda sin "sugerencias".

Netflix compite con: Catálogos caros + Producciones con riesgo financiero + Tiempos largos de desarrollo.

YouTube compite con: Coste variable casi cero por pieza de contenido. Millones de creadores dispuestos a rellenar cada nicho imaginable.

En términos puramente económicos:

- **YouTube** tiene curva de oferta casi infinita y coste unitario bajísimo.
- **Netflix** tiene oferta limitada y costes altos por cada apuesta.

Dónde sí gana Netflix: durabilidad y revisualización. Si todo fuese tiempo de visionado bruto, Netflix estaría perdido. Pero no todo es cantidad.

El contenido profesional tiene una ventaja que el contenido generado por el usuario (UGC) rara vez alcanza:

- **Es más duradero en el tiempo.**
- **Tiene más valor de revisualización.**
- **Construye propiedad intelectual (IP): universos, personajes, marcas.**

Un vídeo viral en YouTube puede arrasar una semana y desaparecer. Una serie como "Friends" o "Juego de Tronos" puede seguir siendo monetizables décadas después.

Eso hace que: una buena biblioteca de IP sea una especie de **bono perpetuo**. Cada nuevo usuario que llega a Netflix puede "monetizar" 20 años de catálogo. El algoritmo puede seguir exhumando títulos antiguos y darles nueva vida.

La amenaza que nadie en Hollywood quiere afrontar. Hollywood ha pasado una década preocupadísimo por Netflix: **"Nos roba la ventana de explotación." "Nos obliga a cambiar el modelo de licencias." "Reventará el cine y el cable."**

Todo eso es cierto… pero parcialmente. La amenaza mucho más profunda es otra:

"La tecnología ha hecho posible que cualquiera pueda crear contenido, y ese contenido está ganando cuota de tiempo."

No es solo que Netflix agregue mejor. Es que **YouTube, TikTok** y similares:

- Multiplican los puntos de entrada para creadores.
- Pagan en visibilidad y comunidad, no solo en dinero.

- Educan al usuario para aceptar **calidades muy diversas** si la historia engancha.

Netflix puede asustar a ejecutivos. YouTube y TikTok deberían asustar a toda la cadena de valor del entretenimiento.

Cómo encaja todo en la estrategia de Netflix. Visto así, la secuencia tiene sentido:

1. **Netflix escala como Agregador** gracias a mejor experiencia y datos.
2. YouTube demuestra que puede **robarle tiempo de consumo**, sobre todo en la tele.
3. El contenido generado por los usuarios demuestra que **la oferta de contenido es infinita**.
4. Netflix concluye que **su única defensa estructural** es:
5. **Control de la relación con el usuario.**
6. Propiedad de la IP que mejor resiste el paso del tiempo.
7. Capacidad de generar más valor de esa IP que nadie.

Quédate con esto. La compra de Warner Bros. no es solo defensiva. Es el intento de crear **una doble ventaja competitiva.**

Ventaja competitiva 1: ser la ventana donde se ve todo.

Ventaja competitiva 2: poseer historias que merece la pena volver a ver

Las cuatro entregas que nos ha ofrecido Carlos Molina del Río, son un excelente ejemplo de análisis holístico de las empresas en el contexto de transformación antropológica en la ciudadanía y en la sociedad.

Gregorio Belinchón del diario El País en su Newsletter VERSIÓN MUY ORIGINAL del pasado 13 de diciembre titular:

"Netflix contra Paramount: se quedará con Warner quien decida Trump".

Sus argumentos son los siguientes: "**Que Netflix compre Warner (es increíble, hasta hace bien poco aún pensábamos que un estudio compraría la plataforma, y no al revés, como ya vimos con Amazon y MGM) es un desastre para las salas y para la creatividad".**

El artículo hace referencia a las disposiciones de Netflix con su máximo ejecutivo Ted Sarandos e indica que la opción de Paramount cuenta con el aval de David Ellison

(el hijo de otro tecnomillonario, Larry Ellison) y además cuenta con el apoyo de un fondo saudí liderado por el yerno de Donal Trump, Jared Krushner.

Y continúa Belinchón: "**Pronto, cualquiera que haya escrito un "fan fiction" podrá hacer una película con solo pulsar un botón de LLM** (Large Language Model, o Gran Modelo de Lenguaje) que es un tipo de inteligencia artificial entrenado con cantidades masivas de texto para entender, generar y procesar lenguaje humano (como Disney acaba de acelerar). …Con lo de **Disney se refieren a su apuesta esta semana por la IA: han firmado un acuerdo por tres años por 1.000 millones de dólares con Open Ai para permitir a los usuarios de su plataforma de creación de videos con IA, Sora, crear clips usando personajes icónicos de Marvel, las franquicias de Pixar y Star Wars…".**

"**Ganará quien decida Trump, porque aún queda un largo proceso regulatorio… y el precio subirá, ya veréis. Y ahí tiene más dinero Ellison. ¿Quién pierde? Nosotros."**

De igual modo, otro artículo de Pablo Scarpellini desde Los Ángeles, del diario El Mundo titula:

"Netflix, Paramount… y el decisivo "factor Trump".

En la que pone de manifiesto, como se mostraba en el artículo anterior, que el peso de la preferencia del presidente de EE.UU…, será determinante en este asunto.

"**A Trump le gusta la opción de Paramount por varios motivos**. Está, por un lado, **la dirección política que le está imprimiendo Ellison a propiedades adquiridas como la CBS, un canal tradicionalmente progresista que ahora está virando hacia la derecha por orden ejecutiva**"… y **por otro, abriría una ventana para tratar de imponer su visión en el nuevo Hollywood que ambiciona…".**

"Podría significar – prosigue – para empezar, la supresión de una de las voces más críticas contra sus políticas y una de sus mayores obsesiones: la CNN"….

Y finaliza: "La posibilidad de eliminar detractores como John Oliver, uno de los mayores talentos de HBO, o Anderson Cooper, periodista estrella de la CNN, por poner dos ejemplos concretos".

Javier Ansorena para ABC escribe el 14 de diciembre sobre el tema estrella mediático audiovisual de este final de año y titula:

"Netflix vs. Paramount: una guerra que va más allá del futuro de Hollywood".

Y subtitula: **"La meca del cine vive con expectación la operación corporativa más decisiva en su sector de este siglo: el gigante del "streaming" que ha cambiado la forma en la que consumimos cine, anunció un acuerdo d compra de Warner Bros Discovery buscando competir con You Tube".**

Y sigue: "**Quien se quede con Warner Bros definirá el panorama de Hollywood y de las plataformas de "streaming".** Netflix es la gran dominadora de estas plataformas de video bajo demanda, con más de 300 millones de suscriptores en el mundo. Las perseguidoras Disney y Amazon, están por debajo de los 200 millones de suscriptores. La quinta en este sector es Paramount, busca quedarse con la cuarta, Warner Bros, que controla HBO Max y las plataformas de Discovery".

Y además, **Ansorena, aporta una visión aún más definitoria de esta gran batalla por el dominio del contenido mundial**, en sus vertientes de producción, distribución, exhibición… **como es la competencia de YouTube**…

"**Quien lidera esa batalla no es Netflix ni ningún estudio de Los Ángeles con superproducciones millonarias. Es Youtube y su mezcla de contenido creado por usuarios de todo tipo – desde jubilados a las mayores productoras – y músculo tecnológico con un algoritmo irresistible y una plataforma eficiente.** Según los datos de Nielsen, Youtube acumula el 28,0 % del streaming total de EE.UU. por encima del 19,0 % Netflix (HBO Max, con toda su calidad se queda en el 3,0 %)".

Y finaliza con la excepcional importancia de la IA en el ecosistema audiovisual por cuanto el desarrollo de esta tecnología de chips y dedicando miles de millones de dólares a la creación de video con IA generativa.

"Ser el rey de Hollywood tiene un (gran) precio"

Es el titular de una información firmada por Jesús Sérvulo González en el suplemento Negocios del diario El País el domingo 14 de diciembre, con una entradilla

"**Paramount y Netflix se disputan las compra de Warner. Así se fraguó una operación que redefinirá la industria audiovisual".**

En la que hace un detallado desarrollo de la citada operación, con sus protagonistas y con las grandes incertidumbres que presenta el acuerdo Netflix-Warner en un sinfín de cuestiones que tiene a toda la industria en ascuas.

En el excelente trabajo se explica que **"el número de abonados en todo el mundo no ha hecho más que crecer. En 2024, todas las empresas del sector sumaban 1.800 millones de abonados y según la previsión de la consultora Ampere Analysis, la previsión es que la cifra supere los 2.000 millones en 2029".**

Y se reseña "de dónde vienen los ingresos de Netflix: EE. UU. Y Canadá el 44 por ciento del total. Europa, Oriente Próximo y África el 32 por ciento. Mientras que Latinoamérica y Asía-Pacífico se sitúan en el 11 por ciento, respectivamente".

Con una referencia a un asunto de suma importancia pero que tiene un devenir importantísimo cual es la cláusula de compensación de la operación.

Dice Jesús Sérvulo González: **"El acuerdo firmado ya por Netflix incluye una cláusula de penalización de 2.800 millones de dólares que tendría que pagar WBD si decide romper el contrato. Por su parte… (Netflix) debería abonar 5.800 millones de dólares si fracasa el acuerdo por su culpa o no logra las autorizaciones en de la competencia en un año y medio".**

Además, significa a propósito de la personalidad del CEO de BRD, " La cláusula de compensación es una de las condiciones que inclinó la balanza para que el tercer personaje (tras Sarandon y Ellison) de este culebrón, David Zaslav, consejero delegado de Warner Brothers Discovery, aceptase la oferta de Netflix sobre la de Paramount Skydance. Para entender la batalla entre las dos empresas hay que comprender, primero, a Zaslav y dónde llevó a un incono como la Warner… mantiene un salario de 52 millones de dólares…".

"Zaslav siempre receló de las intenciones de Ellison. No acepto ninguna de las seis propuestas que Paramount presentó en septiembre".

En el confidencial La Claqueta, Elena Neira y Agustín Lasso del pasado 11 de diciembre nos dice:

" Todos los ojos en Warner Bros Discovery". "Que ven Netflix y Paramount en Warner y qué rol puede jugar la IA".

Y comienza así **"… hace apenas 15 años, el CEO de Time Warner comparó a Netflix con la "armada albanesa", una molestia menor que no conquistaría nada. El viernes pasado, esa misma "armada albanesa" firmó un cheque de 82.700 millones de dólares para comprar Warner Bros y HBO Max**".

"… mirar de cerca **el rol que puede jugar la IA en la próxima era del streaming ayuda a entender mejor qué hay detrás de la pelea por Warner**".

Neira y Lasso prestan especial atención a un informe de Morgan Stanley sobre cómo va a influir la IA en el negocio del entretenimiento, con tres pilares básicos:

1. **Creación de contenido: la IA generativa puede hacer producir series, películas y otros contenidos cueste menos.**
2. **Distribución: La IA generativa va a mejorar la forma en que se recomienda contenido: qué ver, qué escuchar o qué leer… tanto en cine y TV como en música o podcast, siendo mucho más fácil y barato traducir contenidos a muchos idiomas, abriendo puertas a audiencias globales**.

3. Monetización: Ese mayor uso puede justificar precios más altos y también nuevos tipos de suscripción o formas de pagar.

"Netflix invierte en contenido su mayor gasto: ronda el 40 % de sus ingresos y más de la mitad de su base de costos. Si logra producir con menos dinero, puede ganar margen para seguir apostando por nuevas historias, experimentar y fortalecer su negocio… la IA generativa puede llevar el famoso sistema de recomendaciones de Netflix a otro nivel, capaz de acertar mejor que mostrarle a cada usuario en cada momento".

Y además, sostienen que: **"La IA generativa puede transformar la pata publicitaria: le permitiría a Netflix ofrecer campañas que combinen mejor lo mejor de la publicidad de marca, con la precisión del targeting y una medición mucho más fina en resultados".**

Y marcan un axioma: **" el contenido es el rey… pero quien fabrica a esos reyes, hoy, es la tecnología".**

"Ellison no quiere un estudio clásico: su apuesta es transformar Paramount en un híbrido tecnológico-medios, con lógica de plataforma, decisión guiada por datos y un énfasis explicito en la innovación".

A juicio de Neira y Lasso sobre el informe de Morgan Stanley es que presenta **tres guiones posibles para este drama de la IA y cómo puede dar forma al futuro del streaming.**

Así, manifiestan:

1. El ganador se lo lleva casi todo… Acelera la muerte de la televisión lineal y solo sobreviven las plataformas masivas verticalmente integradas. Los grandes se hacen gigantes y los pequeños desaparecen.

2. Ganancia de productividad distribuida. La IA hace que crear contenido sea infinitamente más barato y eficiente mejorando los márgenes de la industria.

3. Liderado por el creador. El escenario pesadilla de Hollywood. La IA democratiza tanto la narración que el valor de las franquicias icónicas se diluye bajo un tsunami de contenido nuevo generado por usuarios y nuevos entrantes.

Para un analista de Pivotal Research Group, **las plataformas de formato corto (videos cortos** de los que se han explicado en el punto anterior) como Tik Tok, YouTube Shorts e Instagam Reels **le están haciendo al streaming lo que el streamihg le hizo a la televisión por cable".**

"**Netflix está haciendo una compra defensiva, no ofensiva**… la compra de Warner sugiere que su crecimiento natural de engagement está estancado.

Una última noticia cuando se redacta el presente informe, según el Financial Times, "Warner Bros. rechazará la opa hostil de Paramount" que recoge Expansión el miércoles día 17 de diciembre.

"Warner Bros Discovery recomendará a sus accionistas que rechacen la opa hostil de 108.000 millones de dólares (2.000 millones de euros) de Paramount….

Según, las fuentes consultadas, el consejo de WBD expondrá cuatro objeciones determinantes a la oferta de Paramount, argumentando que su valoración, su financiación y sus condiciones son inferiores a las del acuerdo alcanzado a principios de este mes con Netflix".

El diario El Mundo, de la misma fecha 17 de diciembre, titula:

Warner Bros. rechazará la opa hostil de Paramount.

"Según las fuentes consultadas, el consejo de Warner Bros. expondrá cuatro objeciones determinantes a la oferta de Paramount, argumentando que su valoración, su financiación y sus condiciones son inferiores a las del acuerdo alcanzado a principios de este mes con Netflix...

… Los inversores de Warner Bros. trasladaron a la empresa que confiaban en la propuesta de Netflix, pero seguían abiertos a una nueva oferta de Paramount.

… El consejo de Warner Bros. está dispuesto a rechazar las afirmaciones de Ellison, argumentando que la oferta de Paramount es menos segura, ya que está respaldada por el fideicomiso de la familia Ellison, que vale cerca de 250.000 mil millones de dólares en acciones de Oracle, en lugar de por Larry Ellison personalmente, quien se encuentra entre las personas más ricas de Estados Unidos".

Netflix ha ofrecido un precio de rescisión del acuerdo de 5.800 millones de dólares, una cantidad elevada para transacciones de fusiones y adquisiciones, una señal de que confía en poder obtener todas las aprobaciones regulatorias".

Lo que es seguro es que esta batalla terremoto en la industria audiovisual y del entretenimiento nos va a deparar emociones de todo tipo en los próximos meses.

Y todo ello sucede con el principal axioma del actual contexto de nuestra sociedad: "la velocidad exponencial del cambio".

EPÍLOGO
Y
PERSPECTIVAS PARA 2026.

CHATGPT cumple tres años de vida.
Trump cumple un año de presidencia
La BBC en crisis por un documental.

Un mundo super conectado a las pantallas en un contexto geopolítico mundial de transformación antropológica.

El año televisivo siempre comienza con el Concierto de Año Nuevo y la Filarmónica de Viena, una cita inexcusable para los amantes de la música y, en el caso que nos ocupa, de los amantes de la narrativa televisiva-audiovisual que nos regala unas imágenes verdaderamente bellas y un sonido verdaderamente excelso. Imagen y sonido que fomentan el valor de lo intangible.

El primer día de 2025 comenzó más que bien con el Concierto desde Viena y el excepcional Riccardo Muti, que fue el encargado de dirigir la 85.ª edición en la Sala

Dorada de la Sociedad Musical, el Musikverein, de la capital austríaca. Fue un concierto excepcional.

La realización televisiva maravillosa de esta cita ineludible ha sido obra durante muchos conciertos del británico Brian Large, a quien hay que rendir imprescindible tributo por su maestría excepcional, de la escuela BBC y galardonado director de televisión especializado en ópera y música clásica, traductor y escritor sobre temas musicales. Uno de los pioneros de la emisión televisiva de conciertos y ópera, que cuenta en su haber con más de 600 transmisiones. La escuela de realización germinada de Brian Large nos reconforta con lo mejor del ser humano: el valor de lo intangible.

Pero el año 2025 nos deja excepcionales incertidumbres en la aldea global con protagonistas que están transformando nuestro mundo con el tercer aniversario de la creación de ChatGPT y el primer año de la Presidencia de Donald Trump en EE. UU., de los que más adelante se comentará.

Las palabras del año nos dejan también testigo de la (crudísima) realidad que vivimos.

Así, la Fondéu RAE ha elegido como palabra del año "ARANCEL", que se ha hecho acreedora de la elección gracias a las políticas comerciales de Trump, que también según se ha comentado es su palabra favorita.

Tras "polarización" en 2023 y Dana en 2024, Arancel se ha impuesto a otras palabras como "trumpismo", "apagón", "boicot", "dron" o "generación Z".

Oxford ha elegido como palabra del año "Rage Bait" (Cebo de ira o furia, como se desee), palabra cuyo territorio natural son la redes sociales al manifestar reacciones emocionales indignación, un concepto que pone de manifiesto la polarización digital y la controversia para captar la atención.

El año anterior 2024, Oxford eligió la palabra "Brain Rot", que significa deterioro del estado mental o intelectual de una persona con un consumo desmesurado de material.

Mientras que la Universidad de Cambridge ha elegido "parasocial" como palabra del año 2025, que no es otra cosa que una relación (virtual) que alguien experimenta con una persona famosa que no conoce o una serie televisiva o libro o una inteligencia artificial. Es decir, una afinidad desmedida con tu personaje favorito…

Hemos querido indicar estas palabras del año para poner de manifiesto que el mundo cada día es más interrelacionado y que todo hecho social es un hecho global para los casi 8.000 millones de seres que habitamos el planeta Tierra.

Y, como decíamos, ChatGPT cumple tres años con una cobertura de 800 millones de usuarios con los que dobla a la competencia.

Un excelente artículo de referencia sobre el tercer cumpleaños de ChatGPT escrito por Francesc Bracero y publicado en La Vanguardia el 1 de diciembre nos deja el siguiente relato:

"La inteligencia artificial generativa de la que ChatGPT es pionera está considerada ya como la tecnología de más rápida adopción de la humanidad. Llega a 1.200 millones de personas entre todas las compañías. Sólo OpenAI tiene 800 millones de usuarios, una décima parte de la población mundial".

"En la primera semana de lanzamiento, en *La Vanguardia* propusimos a ChatGPT hacerle una entrevista para darle a conocer a los lectores. La IA respondió con entusiasmo optimista sobre su aceptación de la propuesta. Una de las primeras preguntas era: "¿eres hombre o mujer?". "Soy un hombre", contestó de forma tajante. Titulamos la entrevista exactamente así. Lo que no sabíamos es que, ante numerosas consultas que, al leer esto, le hicieron muchos lectores por su cuenta, ChatGPT iba a responder distinto y que diría algo así como que no puede tener género porque es una IA. ¿Qué había pasado?"

ChatGPT se estrenó para el público con el modelo GPT-3.5 y la renovación ha sido una constante en una OpenAI mientras su líder, el director ejecutivo, Sam Altman, ha ido alimentando la perspectiva de una inteligencia artificial general (AGI), una superinteligencia que nos lleve a un mundo de avances de ciencia ficción"

"Una respuesta de ChatGPT no es la de un oráculo divino … según la propia ChatGPT, sus tres primeros años "han dejado tres huellas profundas". Según su explicación, "aceleró la productividad a escala masiva, reconfiguró la economía digital y dio origen al internet guiado por IA" y, por último, "alteró la estructura mental y social con la que funcionamos como sociedad". Esta última sea quizás la más cuestionable".

"ChatGPT está transformando el mercado laboral, aunque la propia IA asegura " que se come la parte repetitiva de los trabajos, no los trabajos enteros".

Y comenta Frances Bracero que "saber preguntarle a un chatbot de forma adecuada es un valor en alza para muchos trabajos… quienes integran IA en su día a día empiezan a producir más, más rápido y mejor que quienes no".

Y prosigue con una realidad que ya está más que vigente en 2025: "Una de las secuelas más importantes, que se ha materializado especialmente en este 2025 es que está cambiando internet. El alcance de la transformación puede ser de gran calado. Los chatbots de IA dan respuestas directas, en lugar de las listas de enlaces que producen buscadores tradicionales como Google (que ya se ha adaptado también al modo IA). Las páginas web tendrán que adecuarse estos cambios. Además, la interfaz ahora es mutimodal, con voz, texto, imagen y vídeo. El internet conocido hasta ahora, en el que los usuarios navegaban por la red pasa a ser el del usuario que pide para que la inteligencia artificial le elabore las respuestas".

Respecto del maná de los datos, el oro digital de la nueva era, el artículo nos deja otra consideración vital e importante respecto de la energía: "La explosión de la inteligencia artificial ha conllevado un consiguiente incremento de la demanda eléctrica, en especial en países como Estados Unidos, con la creación de megacentros de datos como nunca antes se habían visto. Esa necesidad ha llevado también a voces de la industria a reclamar fuentes de energía como la nuclear para dar respuesta a este reto tecnológico. Y para cerrar el círculo, la necesidad de enormes inversiones en infraestructura que no van a tener un retorno inmediato alimentan constantes especulaciones sobre un posible estallido de la IA que, de momento, no parecen causar mella en el tecnooptimismo desatado desde hace tres años".

Y referido al ecosistema del entretenimiento – televisión, música… y de quién es la propiedad de la obra o del contenido- nos aporta lo siguiente: "Entre los avances que hemos visto, la generación de vídeo y de música empiezan a ser asombrosos. Y se han desatado conflictos por los derechos de autor en los que los tribunales pueden

marcar las líneas de lo que las empresas de IA pueden hacer y lo que no en el entrenamiento de sus modelos. Aunque ChatGPT está en el centro de la discusión, la competencia ha abierto en estos tres años nuevos liderazgos, entre los que destacan el de Google, con su reciente modelo Gemini 3 y Anthropic, con Claude Opus 4.5, o la red social X de Elon Musk con Grok, pero también los de China, con DeepSeek, o Alibaba con Qwen".

Y finaliza Francesc Bracero: "El uso de chatbots que demuestran cierto carácter empático, incluso a la carta, supone un riesgo de dependencia emocional, en especial para los niños y los adolescentes. Los efectos en la salud mental son un lastre añadido que empezamos a arrastrar. ChatGPT nos ha abierto las puertas de un mundo nuevo del que sólo hemos pasado el primer umbral".

Doris Seedorf, CEO de Softtek para España, en un artículo publicado en Panorama Audiovisual y que titula**:**

"Menos es más : la IA y el dilema de la saturación del contenido".

Seedorf nos deja unas excelentes reflexiones para el ecosistema del audiovisual y del entretenimiento:

"En un mundo donde el **contenido se produce a la velocidad de un clic**, la inteligencia artificial ha dejado de ser una promesa lejana para convertirse en el **nuevo protagonista de la industria del entretenimiento**. La IA está redefiniendo cada aspecto de la producción, desde los **guiones automáticos** hasta los **efectos visuales hiperrealistas**. Sin embargo, esta revolución no está exenta de un desafío fundamental: el de la **saturación de contenido"**.

"La industria audiovisual se encuentra en una **encrucijada**. Por un lado, la IA ofrece un potencial sin precedentes para mejorar la **eficiencia**, reducir costes y **acelerar la creación** de nuevas producciones. Los algoritmos avanzados permiten a los guionistas **explorar narrativas y diálogos** en una fracción del tiempo que requeriría un proceso tradicional. Los efectos visuales (VFX) se **automatizan**, eliminando la necesidad de tareas manuales tediosas como la **rotoscopia"**.

"La **localización inteligente** posibilita doblajes multilingües y subtitulados en tiempo real, lo que abre el mercado global a una velocidad antes inimaginable. La personalización, impulsada por sistemas de recomendación predictiva, puede aumentar la **retención de audiencia** hasta en un **50%,** ya que las plataformas de streaming pueden ofrecer contenido que realmente se adapte a los **gustos y preferencias de cada espectador"**.

Y sobre el concepto del riesgo de un entretenimiento sin alma, nos deja: "Con la IA facilitando la producción, existe el riesgo de que el mercado se inunde con **producciones carentes de la originalidad y la chispa** que solo la creatividad humana puede aportar. En la búsqueda de la eficiencia y la **personalización algorítmica**, podríamos caer en una trampa donde las **historias comienzan a**

parecerse y las narrativas se vuelven **predecibles**, creadas para satisfacer métricas en lugar de emocionar.

"La inteligencia artificial es una herramienta poderosa, un socio estratégico, pero **no el director de orquesta**. La visión estratégica y creativa de los profesionales del cine y la televisión es la verdadera ventaja competitiva a largo plazo. Es la capacidad crítica de los humanos para **guiar, controlar y adaptar estas tecnologías** la que asegura que la innovación tecnológica **no sacrifique la autenticidad y la calidad artística"**.

Y Doris Seedorf, finaliza: "La inteligencia artificial ha llegado aquí para quedarse. Su influencia en el cine y la televisión es innegable y, en muchos sentidos, positiva. La clave para las empresas que quieran triunfar en esta nueva era no será simplemente adoptar la IA, sino encontrar el **equilibrio perfecto** entre la **potencia de los algoritmos y la creatividad de los humanos**".

La IA en 2025 respecto de nuestra industria audiovisual nos deja unos hechos que realzan cómo la tecnología de nuevo cuño realiza trabajos de todo tipo y condición.

Mediante las noticias aparecidas en los medios de comunicación y a modo de simple enunciación de titulares observemos algunos trabajos de la IA sobre nuestra industria:

1. La IA fabrica Telediarios.
2. La IA Open AI realiza la primera producción de animación.
3. La IA amenaza con recortar el 28 % de los ingresos de los músicos, según un informe de SGAE advierte sobre de pérdidas de hasta 180 millones de euros en cuatro años.
4. Albania nombra ministra a una IA para atajar la corrupción en las licitaciones. El ejecutivo espera que las licitaciones públicas sean "perfectamente transparentes".
5. Así se ha fabricado la primera película a medida del espectador con IA ("A una isla de ti", comedia romántica LGTBI, que combina marketing y IA para gustar al máximo y que fue presentada en Festival de San Sebastián).
6. Actriz generada por IA: Tilly Norwood, una actriz generada por IA, se ha convertido en la personificación de uno de los mayores miedos de la industria audiovisual
7. Los actores de doblaje contra los algoritmos.
8. Internet. Los BOTS superan el tráfico de la web.
9. Lanzamiento de SORA por Open AI. El lanzamiento de Sora 2 es el primer intento de OpenAI por convertir la generación de video en una plataforma social.
10. IA convierte a Jesucristo en un "coach" virtual por 6 euros al mes.
11. PROMPEAR. Oficio de futuro. Es como conversar con alguien real.
12. Las BIG TECH invierte 100.000 millones de dólares en IA.
13. LEIA analizará un millón de palabras al día para la RAE.
14. La IA nos invita a no pensar.
15. Con la IA todos pensamos igual…

Y en relación con la IA y la posibilidad de que estemos ante un burbuja, como ocurrió al comienzo de los desarrollos de web, hay suficientes artículos que han hecho hincapié en esta posibilidad, con informaciones del siguiente tenor:

"La IA madre de todas las burbujas". "El temor a una burbuja en IA golpea las tecnológicas y hunde las bolsas". "El fantasma de una burbuja"." La amenaza de burbuja". "La burbuja en IA está a punto de revertir". "IA declive y pucherazo" … y muchas noticias referidas a este punto crítico.

Y todo ello con la compañía NVIDIA ya con un valor bursátil de 5 billones de dólares. La IA a este respecto nos dice de modo textual: " NVIDIA alcanzó una valoración histórica de cinco billones de dólares a finales de octubre de 2025, convirtiéndose en la primera empresa del mundo en lograrlo, impulsada por el auge de (IA) y la alta demanda de sus chips (GPU), fundamentales para centros de datos e IA, superando a gigantes como Apple y Microsoft y consolidándose como líder tecnológico".

Respecto del primer año del segundo mandato de Donald Trump se ha escrito tanto y tanto… que nos deja un axioma incuestionable… el chico de Queens ha cambiado las reglas de la geopolítica mundial y nos encontramos en una nueva realidad que rompe con todas las reglas emanadas a partir de la segunda guerra mundial.

La influencia de Trump en este primer año de su segundo mandato será más que apabullante.

Trump además, que conoce bien la televisión y su trastienda presentó durante 14 temporadas el programa "The Apprendite", un programa de televisión estadounidense de la cadena NBC. Es un programa concurso en el que participan un grupo de empresarios que compiten por 250.000 dólares y un contrato para dirigir una de sus empresas.

A este tenor, dejamos algunos pequeños titulares del comportamiento y estilo del presidente estadounidense con lenguaje mediático televisivo:

"Una presidencia en directo". "Una presidencia de reallyshow". "Ya nos gobierna la telerrealidad"…

Por tanto, Trump ha trasladado sin ningún tipo de reparo el estilo de los reality shows más provocadores a la política.

Cualquier comunicación de Trump tiene una puesta en escena de programa en directo, solo basta ver su despacho de la Casa Oval que parece en algunos momentos el Camarote de los Hermanos Marx. Como prueba del paradigma de su comunicación señalemos la primera visita del presidente ucraniano Volodímir Zelensky a la Casa Blanca: todo transmitido en directo…

A juicio de su Directora de Gabinete, Sussie Wells, Trump tiene "la personalidad de un alcohólico" según ha afirmado ella misma en una serie de entrevistas publicadas a mediados de diciembre y en las que alude directamente al consumo de ketamina del magnate Elon Musk y a la "algo política" conversión del vicepresidente del país, JD Vance, en un afanado seguidor del mandatario republicano. Según esta cercana colaboradora de Trump, el mandatario republicano tiene «la personalidad de un alcohólico», aunque no bebe ni una gota de alcohol, en el sentido de que «actúa con la convicción de que no hay nada que no pueda hacer. Nada, cero, nada».

Y en lo concerniente a las empresas denominadas como GAFAM (GOOGLE, Apple, Facebook, Amazon y Microsoft) y su relación con el presidente Trump ha sido también un asunto importante en 2025 en el cual todas ellas, tras haber mantenido diferencias

notables han modificado su postura para colaborar y así proteger, nunca mejor dicho, sus grandísimas mega-compañías.

El caso del Washington Post y su propietario Jeff Bezos en relación de su línea editorial y recomendación de voto ha sido definitoria de la nueva situación entre las GAFAM y Trump. Como ejemplo, un artículo del corresponsal de ABC en EE.UU. que en una de sus crónicas a comienzo del año 2025 titulaba: "Los dueños y señores de Internet se postran ante el Rey Trump".

Sin duda alguna, la IA como protagonista principal de la nueva realidad tecnológica, económica y social, como se explicaba anteriormente, y Trump como protagonista principal de la actividad política serán noticia permanente en 2026. Y, si nos permiten, la suma exponencial de la influencia diaria de la IA y la abrumadora presencia diaria en todos los medios y nuevos soportes de comunicación del todopoderoso Donald Trump nos van a dejar, de nuevo, perplejos.

Este año 2024 también nos deja una noticia de gran calado sobre uno de los emblemas históricos de la televisión (pública) como es la BBC.

En una información firmada por Eva Millán y Quico Petit fechada a mediados del mes de noviembre y publicada por El País nos deja el siguiente titular:

"La BBC afronta una crisis sin precedentes por el documental sobre Trump".

En el lead de la noticia se indica: "La corporación, cuyo director general ha dimitido, se juega su credibilidad en un caso que exige determinar si cometió un fallo de criterio o una manipulación".

A juicio de la BBC este asunto lo calificó como de "error de juicio" por cuanto la emisión de un documental con una edición polémica de un discurso de Trump… "Un suceso que ha impactado de lleno en la confianza y la ética profesional de la prestigiosa corporación británica", sostienen los autores.

"En el debate sobre el montaje de las palabras del presidente de Estados Unidos en las horas previas a los disturbios del 6 de enero de 2021 en el Capitolio se juega el valor intangible más crucial para la BBC: su credibilidad".

Una crisis no interrumpida a pesar de la dimisión, como se decía de Tim Davie primer ejecutivo de la BBC y de Deborah Turness, jefa de la división de noticias…

"Y resolverlo exige determinar si constituyó auténticamente un nefasto fallo de criterio o una manipulación declarada".

Y prosigue la información: "Frente a la amenaza de denuncia por "no menos" de 1.000 millones de dólares por parte del presidente de Estados Unidos, la BBC ha reaccionado con una imagen de unidad…. "Davie compareció por videollamada ante toda la plantilla junto al presidente de la Junta de Gobierno de la BBC, Samir Shah, para declarase "apasionadamente orgulloso de esta organización" y reivindicar que sus periodistas hacen "un trabajo fantástico". Aunque ha admitido "errores que nos han costado caro", su tono combativo recogía la idea ya expresada 24 horas antes

por la jefa de noticias saliente, quien había negado la existencia de un "sesgo institucional".

Y en nuestro país, donde acaban de celebrarse elecciones regionales en Extremadura con acentuada controversia también por los resultados… el nuevo año 2026 será un año también electoral, al menos en tres comunidades donde ya están anunciadas como Aragón, Castilla-León y Andalucía… y a expensas de que se pudieran convocar las elecciones generales.

Y al mismo tiempo con la interrogante respecto del "oxigeno dinerario de la televisión" como es el caso de la facturación publicitaria que, tras un leve repunte de ingresos en el 2024, en el 2025 se han perdido ingresos provenientes del mercado de los anunciantes.

Tal cual venimos exponiendo en los informes anuales anteriores, Kantar revela las 10 Tendencias de Marketing que marcarán 2026.

Teresa de Ledesma, directora de Marketing de Kantar en el comunicado a los medios nos deja las siguientes argumentos a este respecto:

"Las marcas que prosperen serán aquellas que utilicen la tecnología para impulsar la creatividad, la inclusión y el crecimiento", así reza el titular de la información**.**

10 tendencias que darán forma al marketing en 2026.

En este contexto, los expertos de Kantar han identificado las diez tendencias que darán forma al marketing en 2026 en el informe anual Marketing Trends:

1. Agentes de cambio: de la atención a la intención.

Las marcas deberán atender a agentes de IA como nuevos "consumidores" que influyen en las decisiones de compra.

A medida que las personas recurren cada vez más a agentes para buscar productos y decidir qué comprar, las marcas tendrán que atender activamente a estos consumidores no humanos, mientras continúan persuadiendo y entreteniendo a las personas a través de los canales tradicionales.

2. Creación de marca con IA: conexión humana a través de la selección automática.

Será esencial que las marcas estén presentes en los contenidos que entrenan a los modelos generativos (GEO).

En 2026, la labor de los directores de marketing consistirá en garantizar que sus marcas estén presentes en los contenidos de los que aprenden los modelos de IA: si el modelo no te conoce, no te elegirá.

Las marcas más fuertes serán aquellas que den forma a la historia que cuenta la IA, y para ello es fundamental crear contenido claro, estructurado y legible para las máquinas.

3. Datos sintéticos, información real.

La calidad de los datos será crucial; se expandirá el uso de gemelos digitales y contenidos multimodales.

Aumentar las audiencias con IA permitirá a los profesionales del marketing comprenderlas mejor y planificar estrategias más efectivas, pero esto dependerá en gran medida de la calidad de los datos.

4. Transformar la optimización creativa en inteligencia creativa con IA.

La IA deberá apoyar decisiones creativas fiables basadas en datos de calidad, sin abandonar el toque humano.

En 2026, se hará hincapié en la calidad de los conjuntos de datos de entrenamiento para las herramientas basadas en IA que toman decisiones automatizadas, con el fin de garantizar que los análisis sean sólidos y fiables. Los directores de marketing no deben olvidar la importancia del toque humano: deben probar y aprender para asegurar que la efectividad creativa impulse el crecimiento de la marca.

5. La cultura del capricho: disfrutar cada día.

Las marcas deben aportar alegría en el día a día y conectar con pequeños placeres significativos.

La "Treatonomics" (cultura del pequeño capricho) consiste en inyectar optimismo y sensación de control a través de pequeños placeres. Cuando los grandes hitos de la vida, como tener hijos o comprar una vivienda, resultan inalcanzables o no son deseados, las personas celebran pequeños logros simplemente para tener algo que celebrar. Los directores de marketing deberían preguntarse si sus marcas están satisfaciendo las necesidades de los consumidores, para poder generar alegría en los momentos cotidianos.

6. Explorar para acelerar: la innovación como motor del crecimiento.

Las marcas que asuman riesgos inteligentes y se reinventen verán un mayor crecimiento futuro.

La innovación es un multiplicador, las marcas dispuestas a reinventarse o a revolucionar su sector y generan valor. Sin embargo, muchas empresas hablan de innovación, pero no arriesgan a la hora de la verdad y en 2026 verán que esto será a expensas de su crecimiento futuro. Las marcas tendrán éxito cuando incorporen una cultura de riesgo inteligente liderada por la marca, no por la tecnología.

7. Marcas en la encrucijada: la inclusión auténtica impulsa el crecimiento.

El marketing inclusivo será un motor de expansión; se exigirá autenticidad y coherencia con los valores.

El marketing inclusivo es marketing expansivo. En 2026, las marcas con visión de futuro dejarán atrás los mensajes performativos del pasado y apostarán por la

innovación inclusiva, basada en la fluidez cultural y la representación auténtica… las marcas deben liderar con claridad y actuar conforme a los valores que defienden.

8. Liberar el potencial mediático del retailer: crecimiento a través de las RMN.

La inversión crecerá; la eficacia será mayor con integraciones de datos entre marcas y retailers.

Las Redes de Medios Minoristas o Retail Media Networks por sus siglas en inglés, se están convirtiendo un elemento fundamental para llegar a los compradores; En 2026, marcas y los retailers deberán colaborar estrechamente para crear publicidad centrada en el consumidor, y el éxito dependerá de la integración de datos procedentes de diferentes puntos de contacto minoristas.

9. Los creadores deben ganarse su lugar en el dashboard de marketing.

Se requerirá demostrar ROI real y construir plataformas creativas a largo plazo con creadores.

Aumenta la presión para demostrar el retorno de la inversión (ROI) y el impacto en la construcción de la marca. Las ideas coherentes y multicanal son 2,5 veces más importantes para el éxito de las campañas que hace una década…, en 2026 será necesario un cambio de las campañas aisladas creadas por los creadores hacia plataformas creativas a largo plazo que alineen la marca con el contenido generado por los creadores.

10. Las microcomunidades se convierten en una fuerza importante en el marketing de redes sociales.

El engagement dependerá de aportar valor auténtico y participar de forma coherente en comunidades reducidas.

El contenido genérico cada vez tiene menos impacto y el alcance orgánico de las marcas disminuye. Ante espacios abarrotados e impersonales, las personas se están desplazando hacia microcomunidades en las que pueden sentirse parte de una forma más significativa. La autenticidad y la relevancia generarán más compromiso que el alcance, por lo que las marcas ganarán si muestran un valor tangible y se comprometen de forma coherente y auténtica con los intereses de las personas.

Uno de los escritos de este año que pone de relieve la situación en la que estamos lo encontramos en el excelente artículo "¿Dónde quedan hoy la vida real? del escrito mejicano Jordi Soler y publicado por El País el 29 de noviembre.

En el escrito Jordi Soler nos pone frente al espejo para dar respuesta a la conversación social que irradia la televisión.

> "El escritor James Baldwin, que señaló con su obra el racismo, el clasismo y en el que nos presenta al ciudadano expuesto frente a la televisión, al tiempo que propone una mirada crítica sobre la pantalla, que hoy resulta de gran utilidad"

Y nos dice Jordi Soler: "**Baldwin fue un niño pobre de Harlem que a los 14 años** ya era predicador en la iglesia pentecostal del barrio; en su ensayo

nos cuenta que la pobreza en su infancia era menos gravosa, **porque en su casa no había televisión que los orillara a hacer "comparaciones insoportables" entre la humilde habitación en la que convivía la familia y las glamorosas habitaciones que aparecían en la pantalla**. Tampoco se exponían al lujoso automóvil que se promocionaba en los anuncios, ni al traje caro del comentarista, ni al whisky que bebía el actor y que ellos no podían permitirse...

... La vida que desfilaba por la pantalla, con sus objetos y sus situaciones envidiables, lo hacía de una forma glamorosa y reiterativa que no tenía la vida real. Antes de la televisión, las familias como la de James Baldwin no estaban expuestas a esa vida ficticia retransmitida que los llevaba a hacer esas comparaciones...

... La televisión, escribe Baldwin, "es una fuerza poderosa y dañina que distorsiona la realidad y manipula la percepción pública".

... Hoy aquel aparato ha perdido su hegemonía, pero las pantallas se han multiplicado por millones y, con ellas, las "comparaciones insoportables" que hace cada quien frente a lo que no tiene y no está viviendo, en ese aparato ubicuo que nos cabe en el bolsillo ...

… Cuando Baldwin era un niño, al ciudadano común le bastaba con salir del cuarto de la televisión para suspender el agravio que producían las "comparaciones insoportables"; pero el ciudadano de hoy vive, y hasta duerme, pegado a la pantalla que lo agravia.

... Frente a la ubicuidad de la pantalla, ¿dónde queda hoy la vida real? En el siglo XXI la plaza pública, ese espacio físico en el que la gente conversaba, discutía y conspiraba, se ha trasladado a la pantalla, a esa arena virtual donde la multitud es un mar de individualidades, cada una atrincherada en su propia habitación.

… El espacio físico para la comunicación pública que planteaba Aristóteles resulta hoy inverosímil. Decía el filósofo que para que un mensaje no se alterara al difundirse, la escala ideal era un hombre, subido en una tarima, lanzando su mensaje en medio de una plaza ocupada por los habitantes de esa comunidad. La idea era que el mensaje llegara hasta el último rincón de la plaza, porque más allá, donde

… El espacio físico para la comunicación pública que planteaba Aristóteles resulta hoy inverosímil la voz no se escuchaba claramente, ya no llegaba el mensaje sino su interpretación. Para entender de primera mano lo que decía el hombre de la tarima había que estar cerca de él.

.. Hoy quien lanza un mensaje en la plaza pública se expone a la irrelevancia, a menos que retransmita su filípica en una arena virtual, que es por donde circula la realidad. En los tiempos de Aristóteles la distancia entre el emisor y el receptor era lo que deformaba el mensaje, pero hoy la tecnología ha

depurado el proceso: el mensaje ya se emite deformado, entre miles y miles de mensajes, de información y contrainformación que enmascara el ardid.

… Un vecino de Chamberí está más cerca del australiano con el que discute en X que de su propio vecino; se han subvertido las distancias, le queda cerca lo que está lejos y su vecino, y no digamos ya la plaza pública, están a una distancia sideral.

… El ciudadano se repliega en su habitación frente a la pantalla y ahí se informa, publica sus ideas, debate y quizá hasta se echa novia; vive en una suerte de agorafobia, porque sabe que todo lo que le interesa sucede en la pantalla.

… De esta situación nacen los dos acrónimos que agitan hoy al mundo: FOMO (Fear of Missing Out), el miedo a perderse algo, y YOLO (You Only Live Once), solo vives una vez.

… El FOMO es la ausencia y el YOLO es la urgencia, y entre los dos articulan la histeria colectiva de nuestro tiempo: la inmediatez que impone la pantalla, donde todo sucede al instante, y la necesidad de estar ahí permanentemente, para no perdernos de nada.

… Una de las peores ofensas de este siglo es dejar a alguien "en visto" en el WhatsApp: que quien emite el mensaje compruebe que ha llegado al receptor, y este no le responda con la inmediatez que impone el medio. Ahí, como en muchas otras situaciones de la cotidianidad, la urgencia del mensaje se estrella contra la ausencia de la respuesta inmediata".

Quizás, pues, sea el momento de montar y poner en marcha una empresa… de acuerdo a las lecciones que nos ofrece Marc Randolph, cofundador de Netflix mediante una información realizada por Susana Carrizosa para el suplemento Negocios de El País.

Sostiene Randolph, "Montar un negocio y que funcione ya es una conquista. Pero convertirlo en líder mundial de su sector es otro nivel. Para alcanzarlo, la diferencia estriba en observar. "Tan fácil y difícil", asegura Marc Randolph"…

… Cuenta, además, con una trayectoria de cuatro décadas como emprendedor (ha fundado seis compañías), inversor y asesor. Ha contribuido al crecimiento de 50 *start-ups*, exitosas y fallidas, de las que también ha extraído importantes lecciones…

Pues bien, extractamos los diez puntos para ser capaz de ser empresario.

1. **Emprender no va de tener una idea, sino cientos**: desarróllalas y saca conclusiones. Diseña un sistema para testar las que acaban siendo malas,

que serán la mayoría. Innova y valida a través de experimentos simples y baratos.

2. **Enamórate de tu proyecto y envuélvelo con tu pasión**.

Una mala idea con una persona increíble puede volverse algo grande. He invertido en campos de futuro como robótica, inteligencia artificial o *blockchain* y me sigo reafirmando en que lo importante es el líder disciplinado y creativo para navegar los cambios.

3. **Deja de sobrepensar, lánzate y actúa**.

Si dos cosas funcionan, arranca y perfecciona con la práctica y sobre la marcha. Netflix comenzó con dos millones de dólares, 12 personas y una web básica. Insiste, sé optimista y mantén siempre la ilusión. Rodéate de buen talento y no te rindas aunque tu proyecto no salga o no gane a la primera. Hay que caer y levantarse todas las veces.

4. **Experimenta de manera sencilla**.

Comienza con planteamientos fáciles. La innovación no tiene por qué ser compleja, ni siquiera original. Amazon empezó vendiendo libros y, un trozo de papel como el post-it, ha vendido miles de millones. No te desmorones ante las dificultades. Emprender requiere fondo. Cuando Hasting era CEO en Pure Software y yo era un directivo e íbamos juntos a la oficina, discutíamos ideas que yo le proponía.

5. **Haz coincidir tu idea con las personas**.

Para ello es necesario que vivas pegado al mercado, dado que vivimos en un mundo que cambia a gran velocidad. Busca un problema que les afecte y piensa cambiarlo Es un gran campo

6. **Mejora lo que no funcione**.

Otra forma de emprender pasa por mejorar o actualizar la idea de otro que está funcionando, porque en algún momento dejará de hacerlo. Ni Hasting ni yo nos planteamos jamás levantar una gran empresa, sino "mejorar "simplemente" la estrategia del alquiler de vídeos. Observa y sé capaz de anticiparte a lo que viene.

7. **Ve ligero, no te disperses y prioriza.**

Olvídate de ser consejero delegado antes de descubrir qué quieres hacer. No dejes tu trabajo, no alquiles una oficina, no contrates gente, ni pagues a nadie. No gastes dinero y te sorprenderá cuánto puedes lograr hoy sin gastar nada. Actualmente ayudo a una empresa con ocho meses de trayectoria. Nadie ha cobrado, todos trabajan en su tiempo libre y van a esperar a levantar dinero hasta que tengan algo que realmente funcione. Esa es la forma inteligente de empezar. Tampoco te disperses. Aprende a priorizar. Escucho infinidad de breves presentaciones (pitches). Muchas veces hay ideas excelentes, pero sé que las van a arruinar por estos motivos.

8. Persevera, confía en ti y gestiona el riesgo.

Levantar una empresa está indicado para aquellos que poseen el don de la perseverancia y confían en sí mismos sabiendo surfear a todo el que diga que no va a funcionar. Aunque muchas veces tendrán razón, uno debe tener claro que lo logrará. También debe saber gestionar su tolerancia al riesgo. No al riesgo temerario, sino al riesgo de empezar algo sin saber qué hay al otro lado, de hacer algo sin tener garantizado el resultado.

9. Ten muy presente la gestión de personas cuando empiece a funcionar tu empresa.

Es fundamental tener a la gente idónea en el puesto correcto y asegurarse de que tengan la información necesaria para tomar decisiones acertadas. Nada de tomar decisiones por ellos, ni de revisarlas.

10. Para las grandes compañías tengo un consejo: no sabes quién va a venir a por ti.

No dudes de que siempre habrá alguien que lo haga y te atacará por lo que haces mal, no porque eres bueno. Si no te reinventas, lo harán por ti. En el caso de Netflix, un puñado de personas sin experiencia en el sector del video tumbaron a un gigante como Blockbuster.

Tiempos de enormes turbulencias y controversias permanentes que nos convocan a mantener una enorme capacidad de aguante, ahora dicho como capacidad de "resiliencia" y mucha "serendipia", que da lugar como hemos expuesto en todo este trabajo a una mutación antropológica de lo que vamos a ser como ciudadanos.

Ojalá el año 2026 nos depare grandes noticias con grandes beneficios para todo el ecosistema televisivo-audiovisual.

Con nuestros mejores deseos, siempre.